

Axfood

Årsredovisning 2016



Willys och Hemköps näthandel nådde över 2 miljoner konsumenter 2016. Och utrullningen fortsätter! Samtidigt välkomnas mat.se till Axfood.



I över 380 butiker spridda över hela Sverige möter Axfood dagligen människor med ett alltmer påtagligt engagemang för hållbarhet.

Våra kunder vill äta mat som är bra för både dem själva och för andra. Mat som är framtagen utan onödigt lidande för djur eller människor. Mat som inte tär mer än nödvändigt på jordens resurser. Mat som dessutom är god, hälsosam och prisvärd. Bra mat, helt enkelt.

Vi är glada över utvecklingen. Axfoods sortiment möter efterfrågan och utvecklas ständigt. Genom inspiration, information och krav på leverantörer och beslutsfattare är vi en positiv förändringskraft i samhället.

Med passion för mat och människor utvecklar och driver vi framgångsrika matkoncept så att alla i Sverige ska ha tillgång till god, hälsosam, prisvärd och hållbar mat.

Innehåll

Verksamhetsbeskrivning

- 2 Kort om Axfood
- 4 Vd har ordet
- 6 Marknad och trender
- 12 Vision, affärsidé och värderingar
- 13 Affärsmodell
- 14 Värdekedja
- 16 Mål och målopplägg
- 18 Strategi
- 18 Kund
- 22 Tillväxt
- 26 Lönsamhet
- 28 Medarbetare och organisation
- 32 Hållbar utveckling
- 34 Koncernöversikt
- 34 Willys
- 36 Hemköp
- 38 Axfood Närlivs
- 40 Dagab
- 42 Investment case

Årsredovisning

- 43 CFO har ordet
- 44 Detaljerad innehållsförteckning
- 45 Förvaltningsberättelse
- 46 Finansiella rapporter, koncernen
- 58 Finansiella rapporter, moderbolaget
- 60 Risk och riskhantering
- 65 Bolagsstyrningsrapport
- 66 Ordförande har ordet
- 67 Organ och regelverk
- 70 Året som gick
- 75 Styrelsens rapport om intern kontroll
- 78 Styrelse
- 80 Koncernledning
- 83 Noter
- 103 Revisionsberättelse
- 107 Flerårsöversikt
- 109 Definitioner och ordlista

Information om årsstämman 2017, se sidan 57.

Om årsredovisningen

Årsredovisningen beskriver Axfoods verksamhet och finansiella resultat och ställning 2016, inklusive bolagsstyrningsrapport. Hållbarhetsfrågorna är integrerade i verksamheten och därmed i årsredovisningen. Axfood har inspirerats av ramverket för integrerad rapportering <IR>. En fullständig hållbarhetsredovisning utifrån Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer, G4 Core, finns att ladda ned på axfood.se/hallbarhet.

Alla i Sverige ska ha rätt

Kunder



18



till god, hälsosam,
prisvärd och hållbar mat



Kort om Axfood

Axfood arbetar med passion för mat och människor. Vår styrka är att utveckla och driva framgångsrika matkoncept på den svenska marknaden. Med engagemang och ansvar för miljö och hållbar utveckling skapar vi lönsam tillväxt.

I **Axfood-koncernen** ingår butikskedjorna Willys och Hemköp. Inom Hemköp finns även handlarägda butiker och Axfood Närlivs samverkar med Tempo, Handlar'n och Direkten. Axfood Närlivs levererar dessutom till servicehandeln. Grossistförsäljning drivs genom kedjan Axfood Snabbgross. Dagab ansvarar för koncernens sortimentsutveckling, inköp och logistik.

1 083

Axfood samverkar med 1 083 butiker, varav 263 är egna butiker.

#2



Axfood är nummer två på den svenska marknaden med en marknadsandel om cirka 21 procent.

50,1%

Huvudägare är Axel Johnson AB med 50,1 procent av aktierna.

Nyckeltal

	2016	2015	Förändring
Nettoomsättning, Mkr	43 355	41 247	5,1%
Rörelseresultat, Mkr	1 902	1 760	8,1%
Rörelsemarginal, %	4,4	4,3	0,1
Resultat efter skatt, Mkr	1 473	1 361	8,2%
Resultat per aktie, kr	7,02	6,48	8,3%
Soliditet, %	39,1	43,0	-3,9
Ordinarie utdelning per aktie, kr	6,00 ¹⁾	5,00	20,0%
Extra utdelning per aktie, kr	- ¹⁾	4,00	-100,0%
Medelantal anställda under året	9 211	8 803	4,6%
Elförbrukning, kWh/kvm ²⁾	334,0	331,6	0,7%
CO ₂ , kg/ton gods ³⁾	8,7	16,9	-48,5%

¹⁾ Styrelsens förslag.

²⁾ Avser egenägda butiker och lager.

³⁾ Avser total mängd för transporter från lager till butik med egna lastbilar.

WILLY:S



Hemköp



axfood Närlivs

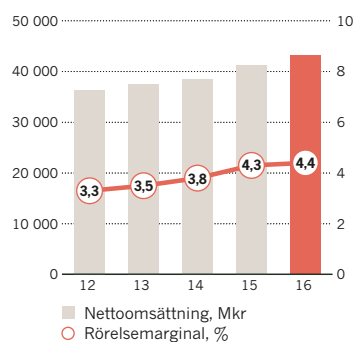


dagab

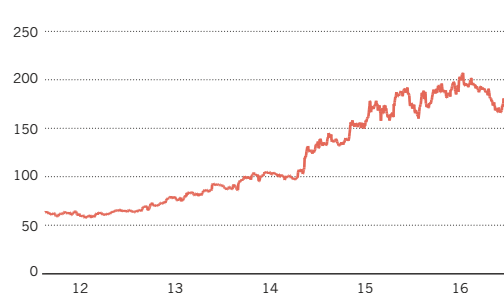




Nettoomsättning och rörelsemarginal



Aktiens totalavkastning 2012–2016, index



5,1%

försäljningstillväxt 2016

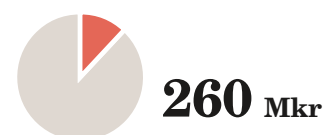
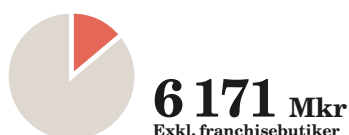
Nettoomsättning

Rörelseresultat

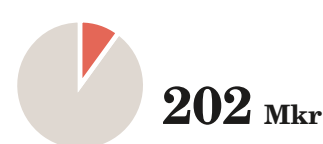
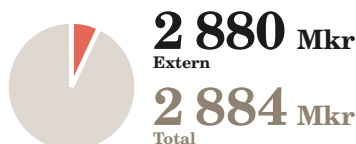
Willys är Sveriges ledande lågpriskedja med ett brett sortiment i 196 butiker. Willys ska utveckla lågprissegmentet genom att erbjuda Sveriges billigaste matkasse och den billigaste ekologiska matkassen, både i fysisk butik och på nätet. Läs mer på s 34



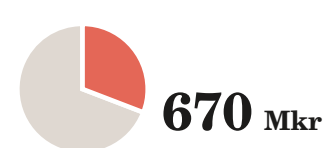
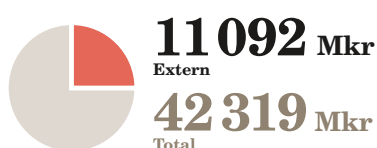
Hemköp erbjuder ett prisvärt brett sortiment med stort utbud av färskvaror. Hemköp ska i de 67 egenägda butikerna och 118 handlarägda butikerna inspirera till matglädje och förenkla för kunderna att hitta bra måltidslösningar. Läs mer på s 36



Axfood Närlivs är en ledande grossist. Bolaget möter kunder med skilda behov inom flera segment: Handlar'n och Tempo, Convenience och den egna butikskedjan Axfood Snabbgross med 22 butiker. Läs mer på s 38



Dagab är supportbolaget för koncernens inköp och logistikverksamhet. Dagab ansvarar för ett effektivt varuförlöde från sortimentsutveckling och inköp till lagerhantering och distribution. Lagerhanteringen sker på sju distributionscentraler. Läs mer på s 40



Vd har ordet

Bästa försäljning och rörelseresultat hittills

2016 var ytterligare ett år med strålande försäljningstillväxt. Därmed stärkte Axfood sin position som nummer två på den svenska marknaden. Målet var att prioritera tillväxt med bibehållen lönsamhet. Och det är precis vad vi har gjort. Alla bolag inom koncernen levde upp till mina förväntningar och rörelseresultatet för 2016 blev det bästa någonsin.



Stark lönsamhet – särskilt inom Hemköp

Under 2016 ökade Willys försäljning mer än marknaden och samtidigt behöll bolaget sin rörelsemarginal. Willys etablerade fem nya butiker och ökade antalet kunder. Kundprogrammet, Willys Plus, är nu uppe i över 2 miljoner medlemmar. Dessa har starkt bidragit till försäljningsframgången.

2016 var ett fantastiskt år för Hemköp.

Den sammantagna försäljningstillväxten för både egna och handlarägda butiker var stark över hela året. Den positiva utvecklingen för de handlarägda butikerna visar att butikscheferna är villiga att investera för att öka försäljningen och ytterligare stärka Hemköps varumärke. Tack vare bra kostnadskontroll och effektivitet ökade rörelsemarginalen och översteg de eftersträlvade 4 procenten.

Den positiva utvecklingen inom restaurangbranschen drev en stark tillväxt inom Axfood Närlivs. Tillväxten innebar hög lönsamhet under året trots kostnader för den senaste tidens expansion. Rörelseresultatet drevs även av bra tillväxt i partihandeln. Under 2017 fortsätter vi tillväxstsatsningarna genom att etablera ytterligare två Axfood Snabbgross.

Supportbolaget Dagab har under året fortsatt framgångarna och ökat sin effektivitet. Även servicegraden, måttet som visar hur väl

Nu kan vi snabbare nå den kritiska försäljningsvolym som behövs för att få lönsamhet inom e-handeln.

Dagab levererar till de andra bolagen, förbättrades och översteg målet vid slutet av 2016. Dagabs försäljning ökade i takt med den starka tillväxten bland koncernens butiker och partihandel. Tillsammans med en effektivare hantering förbättrade Dagab rörelsemarginalen.

E-handel ska säkra framtida tillväxt

Tack vare gedigna förberedelser fick vår e-handel en bra start. Vid årets slut erbjöd Willys och Hemköp mat på nätet till över två miljoner konsumenter i fyra städer. Under 2017 fortsätter utrollningen. Willys planerar att erbjuda e-handel i ytterligare 20 städer och Hemköp utökar med 10 städer.

Köpmönstret för konsumenterna på nätet skiljer sig mot en fysisk butik så till vida att snittköpet och andelen ekologiska varor är betydligt högre på nätet. Hemköp hade nästan uteslutande hemleveranser medan Willys allt eftersom leveransområdena utvidgades gick från en dominerande andel upphämtning i butik till att allt fler matkassar levererades hem till kunderna.

Dagligvaruhandel handlar om detaljer och att ständigt leverera. Våra framgångar de senaste åren visar att vi kan mat, men att sälja mat via nätet ställer nya krav på vår organisation. Om vår framgångsrika lansering av e-handel ska fortsätta behöver vi bygga på den kompetens som vi redan har idag. Vi behöver fler medarbetare med kunskap och erfarenhet inom e-handel. Detta var bakgrunden till att vi i december lämnade ett publikt bud på Matse Holding AB (publ), bolaget som driver onlinebutiken mat.se. I slutet av januari 2017 genomfördes affären.

Med utgångspunkt i näthandeln med alla våra varumärken, inklusive mat.se, har vi bra förutsättningar att kunna öka försäljningen framöver. På så sätt kan vi också snabbare nå den kritiska volym som behövs för att nå lönsamhet inom e-handeln.

Ny butiksförsäljning genom gränshandel

I början av 2017 meddelande vi att vi tillsammans med Norgesgruppen köper Eurocash Food



*Axfoods tydliga
hållbarhetsprofil
är idag en konkurrensfördel!*

AB. Förvärvet stärker vår ledande position inom lågpris ytterligare och innebär att vi går in i marknadssegmentet gränshandel. Genom att vi idag är huvudleverantör till Eurocash var steget inte så stort. Men nu når vi ända fram till gränshandelns kunder.

Hållbarhet belönas

Axfood ska vara det goda företaget och en positiv samhällskraft. Ett syfte är att lämna så få avtryck i miljön som möjligt, ett annat är att möta upp konsumenternas önskan om hållbara lösningar. Vi vet att konsumenter belönar företag med stort engagemang inom hållbarhet. Det glädjer oss, eftersom vi länge arbetat för ökad hållbarhet i hela värdekedjan. Genom deras köpkraft är Axfoods tydliga hållbarhetsprofil en konkurrensfördel.

Vi har konkreta långsiktiga miljömål och ser att vi är på god väg att nå dessa. 2020 ska vi vara klimatneutrala. Jämfört med 2009 hade vi redan förra året reducerat vårt klimatavtryck med över 70 procent. All vår statistik visar att konsumenterna i större utsträckning efterfrågar ekologiska varor eller varor med hållbarhetscertifiering. Hemköp ökade exempelvis andelen sålda ekologiska varor till nästan 10 procent. Under 2016 fortsatte vi att ta fram nya egna hållbara varor inom många kategorier.

Störst skillnad i klimatavtrycket under året gjorde vi inom transporten av varor. Genom att våra lastbilar började köra på HVO-bränsle, som till 100 procent baseras på förnyelsebar råvara, kunde vi nästan halvera lastbilarnas koldioxidutsläpp.

Marknadsutsikter och prisutveckling

Under 2017 uppskattar vi att matinflationen hamnar inom spannet 1–2 procent och att marknaden fortsätter växa. Konkurrensen bedöms öka genom fler etableringar och mer e-handel.

Prognos

Axfood står idag på en stark grund med profiletrade varumärken och attraktiva erbjudanden. Strategin bygger på fortsatt lönsam tillväxt. För att nå det behöver vi anpassa oss till vad kunderna efterfrågar, vilket framöver kommer kräva mer investeringar. Under 2017 förväntas investeringarna uppgå till 800–900 Mkr exklusive förvärv. Axfood fokuserar på tillväxt och nyinvesteringar, och prognosen är ett rörelseresultat för 2017 i linje med utfallet 2016.

Långsiktigt värde

Inom Axfood är laget viktigare än jag:et. Axfoods lag är starkt. Och laget är kvar. Jag däremot, lämnar över till Klas Balkow, som tillträder direkt efter årsstämman. Jag är helt övertygad om att Axfood även framöver har förmågan att leverera långsiktigt värde till alla intressenter.

Till sist vill jag rikta ett stort tack till alla kunder och ägare för er tilltro och lojalitet. Jag känner samma tacksamhet gentemot alla Axfoods medarbetare som varje dag bidrar med helt avgörande insatser till vår framgång. Inte bara under året som gick utan under alla mina tolv år som vd för Axfood. Tack!

Anders Strålman
Vd och koncernchef

Utvecklingen 2007–2016

Genomsnittlig årlig försäljningstillväxt, procent

+4,5

Ökning av rörelseresultat, procent

+70

Ökning i antal butiker (egen- och handlarägda)

+124

Ökad andel egna varor av total livsmedelsförsäljning, procentenheter

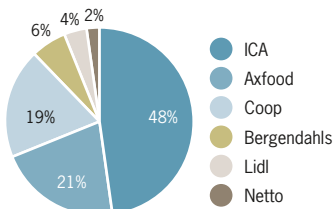
+8,1

Marknad och trender

Axfood stärker positionen som nummer två inom svensk dagligvaruhandel

Dagligvaruhandeln i Sverige är en mogen marknad där Axfood är den näst största aktören, en position som har stärkts de senaste åren. De tre största aktörerna svarar tillsammans för nästan 90 procent av marknaden. Konkurrensen är hård och har ökat under senare år på grund av lågpriskedjor, etablering av e-handel och att svenskarna äter mer ute.

Marknadsandelar, största konkurrenter i Sverige 2015¹⁾



¹⁾ Baseras på 2015 års försäljningsciffror av livsmedel då värden för 2016 inte var tillgängliga vid publicering.

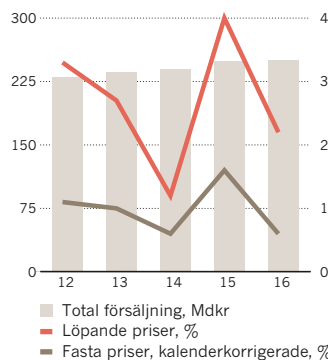
Källa: Försäljning avseende ICA, Coop, Bergendahls, Lidl och Netto är hämtad från sammanställning gjord av Delfi-DLF-HUI Research. Axfoods siffra inkluderar egen uppskattning av försäljning i Tempo, Handlar'n samt övriga samverkande butiker per december 2015.

Livsmedelsbranschens utveckling följer i stort befolkningsutvecklingen och är överlag mindre konjunkturkänslig än andra delar av handeln. Samtidigt är tillväxttakten måttlig. Förutom befolkningstillväxten drivs branschen av inflation. En större andel ekologiska och mer förädlade varor, som har en högre prisnivå, driver också försäljningen. För en fortsatt stabil tillväxt säkerställer Axfood omsorg om varje detalj i verksamheten – från sortiment, inköp och logistik till kundbemötande och butiksutrustning.

Försäljningen av dagligvaror i Sverige (exklusive alkohol) utvecklades positivt under 2016. Mätt i löpande priser ökade försäljningen enligt SCB och HUI preliminärt med 2,2 procent (4,0). I fasta priser, justerat för pris- och kalendereffekt, ökade volymen med 0,6 procent (1,6). Försäljningen av dagligvaror för 2016 uppskattas till cirka 254 miljarder kronor (249).

Den lägre tillväxten jämfört med 2015 beror bland annat på att prisökningarna har mattats av. Tillströmningen av asylsökande har ännu inte gett effekt på dagligvarukonsumtionen, eftersom den svenska staten förser dem med

Försäljningsutveckling dagligvarumarknaden (exklusive alkohol)



mat till dess att de får uppehållstillstånd. Under året har även konsumtionshämmande åtgärder införts, exempelvis sänkt rot-avdrag och amorteringskrav på bolån.

De senaste 25 åren har hushållens utgifter för mat nästan halverats. Allt större andel av konsumtionen går till restaurangbesök och kommunikation.

Segmenteringen i Sverige

Segment	Andel (%)	Artiklar	Prisindex	Läge	Varumärken
Hard Discount	6%	1 500–2 000	– ¹⁾	Bostadsnära och externt	Netto, Lidl
Lågpris	12%	5 000–12 000	90–100	Bostadsnära och externt	Willys, Willys Hemma, Eurocash
Stormarknad	24%	12 000–20 000	96–103	Externt	ICA Maxi, Stora Coop, City Gross
Traditionell livs	48%	10 000–15 000	100–108	Stadsdelscentra, bostadsnära	Hemköp, Coop, ICA Supermarket, ICA Kvantum, med flera
Närservice	10%	1 000–	110–130	Trafik- eller bostadsorienterat	Tempo, Handlar'n, Direkten, ICA Nära, 7-Eleven, Pressbyrån, Lilla Coop, med flera

Marknadsandel: Baseras på 2015 års dagligvaruförsäljning då värden för 2016 inte var tillgängliga vid publicering. Delvis uppskattade värden.

Prisindex: Baserat på resultat från Axfoods prisundersökningar av Sveriges huvudsakliga butikskoncept.

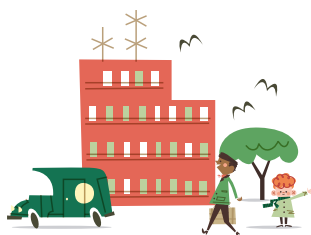
¹⁾ På grund av för litet jämförbart sortiment går ej en korrekt prisjämförelse att göra.

Källa/tolkning: Axfood. Vissa uppgifter är skattade i de fall då statistik inte är tillgänglig.

Fem trender i omvärlden

– och hur Axfood möter dem

- Urbanisering och demografiska förändringar
- Bekvämare vardag med digitala tjänster och e-handel
- Hälsa och livsstil – trendig och nyttigt mat
- Hållbarhet och ansvar – en självklarhet
- Prisvärt – mer än bara pris



Trend 1. Urbanisering och demografiska förändringar

Befolkningsökningen i Sverige spås bli högre än någonsin kommande år till följd av hög invandring, låg utvandring och att det föds fler än det dör. Utrikes födda står också för en betydande del av befolkningen, vilket påverkar efterfrågan inom dagligvaruhandeln.

Urbanisering har varit en stark trend i flera år och än syns inga tecken på avmattning. Befolkningen koncentreras alltmer till Stockholm, Göteborg och Malmö. Enligt SCB bodde drygt 1,7 miljoner människor i dessa tre kommuner 2016 och antalet beräknas öka med 37 procent under de närmaste 40 åren. I glesbygdskommunerna väntas däremot folkmängden minska med 10 procent. Mellan 2010 och 2015 var Stockholms kommuns befolkningstillväxt 9 procent, medan tillväxten i hela riket var 4 procent. Urbaniseringen sker dock inte längre främst genom stora omflyttningar från landsbygden till städerna. Tätorterna växer främst genom invandring och fler födda.

Storstäderna har dessutom en högre andel invånare i åldern 20–64 än övriga landet och så väntas det bli också i framtiden. Köpkraften stärks av att invånarna i storstadsregionerna

har högre inkomster än genomsnittet i riket. Åldersgruppen över 55 år samt pensionärer och hushåll utan barn kommer att öka kraftigt framöver och bli allt viktigare för handeln, särskilt som de också har en betydande del av inkomster och förmögenhet.

De moderna stadsborna är ofta unga, aktiva och värdesätter tjänster som förenklar vardagen. De ställer också höga krav på att maten är producerad med omtanke om människor, djur och miljö. I storstäder är småhushållen fler och körkorten färre. Det gör att fler väljer att handla i butiker nära hemmet eller genom näthandel med hemleverans, i stället för att ta bilen till affären. Konsumenterna handlar i större utsträckning flera gånger i veckan, men mindre åt gången.

Butiker i centrala stadskärnor eller bostadsnära lägen blir fler, både inom det traditionella butikssegmentet och bland servicebutikerna, och lockar kunder från stormarknaderna. De större konceptens butiksytor krymper.

70 procent av hushållen i Sverige är singel- eller parhushåll, vilket också ställer specifika krav på utbudet i butikerna.

55+

är en åldersgrupp som ökar kraftigt och blir allt viktigare.

Axfoods respons

Axfood bemöter urbaniseringen på flera sätt, bland annat genom att etablera butiker på tillväxtorter i lägen med goda kommunikationer och erbjuda ett modernt sortiment som inkluderar butikslagad mat, stort utbud av frukt och grönt, ett internationellt sortiment, samt hög andel ekologiska och ursprungsmärkta varor. Den moderna storstadsmänniskan värdesätter också att Axfood erbjuder digitala tjänster som förenklar vardagen samt har höga ambitioner inom hållbarhetsområdet. Som ett led i att förstå vad som skapar inspiration hos storstadskunden är Axfood delägare i Urban Deli, som är en kombination av restaurang, saluhall och butik. Genom Hemköp, Willys Hemma och som leverantör till bostadsnära servicebutiker möter Axfood också det ökande behovet av små inköp nära hemmet.

Läs mer under *Strategi – kund*



Trend 2. Bekvämare vardag med digitala tjänster och e-handel

Digitala tjänster är idag en naturlig del av svenskarnas vardag. Allt fler vardagliga ärenden utförs via nätet och förväntan på lättanvända digitala tjänster som underlättar vardagen ökar. För Axfood handlar digitaliseringen både om att erbjuda e-handel och om att förenkla inköp i butik.

De senaste två åren har mat på nätet fått ett genombrott och de som handlar via nätet anger bekvämlighet och tidsbesparing som de främsta fördelarna.

Den huvudsakliga försäljningen i den svenska dagligvarubranschen kommer även framöver ske i butik. 2016 stod e-handels andel för drygt 1,5 procent. Men matinköpen via nätet ökar kontinuerligt och under året hade näthandeln en tillväxt på 30 procent. I flera europeiska länder har utvecklingen gått snabbare än i Sverige, vilket till stor del beror på strikta livsmedelsregleringar samt att Sverige är glesbefolkat; och volym är avgörande för lönsam näthandel av livsmedel.

Tekniska lösningar som gör det lättare att handla utvecklas i snabb takt. Några exempel är digitala, individanpassade kundprogram, självscanning med mobiltelefoner, smidigare

beställningsfunktioner via nätet och appar med inspiration och inköpslistor. Utvecklingen av mobila betalningsätt och självbetjäning går allt snabbare och gör stora framsteg.

Genom "big data", det vill säga ökade möjligheter att analysera stora mängder data, kan dagligvarubranschen förstå kundens behov och beteende bättre, vilket skapar möjligheter att både underlätta för kunden och optimera shoppingupplevelsen.

Middagslösningar i form av färdigpackade matkassar fortsätter också att utvecklas starkt i Sverige. Förutom att bidra till en enklare vardag hjälper matkassaföretagen bland annat sina kunder med att variera kosten, hitta nya recept och äta mer vegetariskt.

Svenskarna lägger alltmer pengar på café- och restaurangbesök. Medan livsmedelsbranschen har haft en årlig tillväxt om 3,2 procent mellan 2007 och 2015 har restaurangbranschen (inklusive alkoholhaltiga drycker) ökat med 15,6 procent. Samtidigt tar caféer och apotek plats i livsmedelsbutikerna och lågprisvaruhus som ÖoB och Dollarstore expanderar sortimentet och erbjuder vissa dagligvaror.



Axfoods respons

Stegvis anpassar Axfood verksamheten till den digitala trenden. Koncernen erbjuder mobila betalningar och kortlösa kundprogram. Genom digitala kundprogram får cirka 3 miljoner kunder alltmer personligt anpassade erbjudanden. Butiker inom koncepten Tempo och Handlar'n kan under 2017 erbjuda sina kunder papperslösa kvitton.

Axfood Närlivs erbjuder sedan länge digital handel. Under 2016 införde även Willys och Hemköp e-handel. I slutet av 2016 nådde Willys och Hemköp över 2 miljoner konsumenter via nätet. Hemköp erbjuder även prenumeration på matkassar i tio städer i Sverige. Vid årsskiftet 2016/17 förvärvade Axfood den rena onlinebutiken mat.se. I den förvärvade koncernen ingår även receptsajtarna kokaihop.se och spisa.nu. Axfood levererar även varor till flera av de största matkassaföretagen.

Axfood Snabbgross har med 22 butiker runt om i Sverige en stark position som grossist till café- och restaurangbranschen.

Läs mer under Strategi – tillväxt



Rättvisa i bananriket

JOVIBANANA, DOMINIKANSKA REPUBLIKEN

Bananen. Vi hittar den i fruktkorgar på varenda arbetsplats runtom i landet, i barnvagnar på lekplatser och ovanpå frukostmüsli. Men hur mycket vet vi egentligen om arbetet bakom klasarna i mataffären?

Vi tog oss ända till Dominikanska Republiken för att med egna ögon se hur Jovibanana tagit sitt ansvar gentemot naturen och sina anställda.

Läs hela reportaget på garantskafferiet.se.



Trend 3. Hälsa och livsstil – trendig och nyttig mat

Mat fortsätter att vara trendigt och den medvetne konsumenten manifesterar sitt val av livsstil och tillhörighet genom kosten. Dessutom fortsätter hälsa och motion att symbolisera hög status. Detta bidrar till att efterfrågan på hälsosam, vegetarisk, ekologisk, färsk och proteinrik mat ökar. Allt fler väljer växtbaserad kost och andra proteinkällor än kött. En tredjedel av svenskarna är idag så kallade flexitariarer. Enligt en Sifo-undersökning under 2016 äter nästan varannan svensk (45 procent) vegetariskt en eller flera gånger i veckan och var fjärde (24 procent) planerar att i ännu högre utsträckning välja vegetariskt framför kött nästa år.

Allergier och överkänslighet ökar, vilket gör att många undviker bland annat gluten och laktos. Konsumtionen av alkoholfria dryckesalternativ och så kallad rawfood ökar också, liksom konsumtionen av naturliga fetter – som smör eller fett från frön och nötter. Så kallad functional food, det vill säga mat som också har

specifika, dokumenterade hälsoeffekter, blir allt vanligare. Många kunder vill också ha mer information om ursprung, kvalitet och innehåll för att kunna leva hälsosammare.

Försäljningen av ekologiska varor samt vegetarisk mat drivs både av omtanke om den egna hälsan och om miljö och djur. Även lågpriskedjorna ser det som en hygienfaktor att kunna erbjuda ett stort utbud av ekologiska varor. Ekoförsäljningen drivs av konsumenternas efterfrågan, men handeln påverkar också utvecklingen genom att minska prisskillnaden jämfört med konventionellt producerade varor, öka marknadsföringen och bredda utbudet. Totalt i branschen ökade försäljningen av ekologiska livsmedel 2016 med 18 procent och uppgick till 8,7 procent (7,7) av den totala livsmedelsförsäljningen.

Den starka livsstilstrenden gör också att bloggare och andra kända förebilder får allt större påverkan på vilken mat som efterfrågas.

Axfoods respons

Axfood bidrar både genom inspiration och råd, vilket skapar möjlighet att bygga upp en relation med konsumenten. Under 2016 ökade Axfoods egen vara Garant det ekologiska sortimentet med 50 produkter. Fler produkter tillkom även inom Hej vego-serien. Inom Hemköp finns allt oftare ekologiska eller certifierade varor samlade på ett ställe för att göra det smidigt för konsumenterna att hitta hållbara produkter. Dessutom fortsätter alla koncernens kedjor att satsa på frukt och grönt och vegetariska proteinersättare. 2016 ökade Axfoods försäljning av vegetariska alternativ med 36,9 (24,8) procent.

Läs mer under Strategi – kund



Trend 4. Hållbarhet och ansvar – en självklarhet

Att ta ansvar för ett hållbart samhälle och för att de produkter som konsumeras är framtagna på ett ansvarsfullt sätt blir allt viktigare för Axfoods kunder. Deras förväntningar på branschen ökar för varje år. Enligt en undersökning av Svensk Handel köper sju av tio konsumenter miljömärkta varor minst en gång i månaden. Kunderna har också ett allt större engagemang för att minska matsvinnet.

Hållbarhetskraven omfattar bland annat att dagligvaruhandeln kontrollerar att leverantörerna uppfyller sitt sociala ansvar, strävar efter

lägsta möjliga klimatpåverkan, bidrar till förbättrad djurvälstånd och arbetar för mångfald.

Axfoods kunder lägger allt större vikt vid ursprungsmärkning och vill gärna kunna välja lokalt producerade livsmedel. Sju av tio svenskar väljer helst svenskt kött enligt en Sifo-undersökning genomförd 2015. Enligt en undersökning av YouGov 2016 uppgav 68 procent att de är beredda att betala mer för svenskt kött än utländskt.

Transparens i produktionskedjan är en nyckelfaktor för kundernas förtroende i framtiden.

Axfoods respons

Frågor om hållbar utveckling är en väsentlig del av Axfoods strategi och koncernens målsättning är att vara bäst i branschen på hållbarhet. Strategin omfattar bland annat att Axfood erbjuder säkra och miljöanpassade livsmedel, kontinuerligt minskar klimatpåverkan av transporter,

säkerställer goda arbetsvillkor hos leverantörer och har tydlig ursprungsmärkning på varor. Alla dessa är aspekter som i dialogen med konsumenterna framhålls som mycket viktiga.

Det senaste året har det ekologiska sortimentet fortsatt att öka och flera insatser för att minska matsvinnet har genomförts. Exempelvis har Willys sänkt priserna eller skänkt bort varor med nära bäst-före-datum eller skadade förpackningar. Axfood är också initiativtagare till och engagerad i Matmissionen, Sveriges första sociala matbutik, som drivs av Stadsmissionen.

Under året gjorde Axfood ett politiskt inspel till en hållbar livsmedelsstrategi för Sverige. Tankarna och förslagen presenterades i rapporten Matkassen 2030. Axfood tror att konsumenterna 2030 mer eller mindre väljer samma varor som idag, men att köttkonsumtionen minskar. Samtidigt har hållbarhet som begrepp slagit igenom ännu mer hos den stora massan, och kunderna är mer medvetna om hållbar mat, och handlar därefter. Vi kommer att fortsätta äta god mat, men med godare samvete. Axfood uppmanar politiker och myndigheter att stötta den hållbara utvecklingen genom skatter och avgifter som inte bara går direkt in i statskassan utan också belönar hållbara lösningar och val.

Läs mer under Strategi – hållbar utveckling, rapporten Matkassen 2030 och Axfoods hållbarhetsredovisning 2016



Trend 5. Prisvärt – mer än bara pris

Parallellt med höga förväntningar på trevliga butiksmiljöer och ett stort utbud av färskvaror och ekologisk mat, är kunderna generellt mycket prismedvetna. Att en butik upplevs som prisvärd rankas av många som den viktigaste parametern vid val av butik.

Samtidigt är det inte bara priset som avgör vad som uppfattas som prisvärt, utan också aspekter som ett högkvalitativt sortiment och matinspiration. I Axfoods årliga undersökning ökade vikten av ett ekologiskt sortiment 2016 jämfört med föregående år.

Axfoods kedjor har olika primära kundgrupper men gemensamt för samtliga är att prisvärt inte bara handlar om lägsta pris. Vissa kunder prioriterar att det ska vara enkelt att handla och tar gärna till sig nya lösningar så som självscanning och e-handel. För andra är det viktigt att hitta välkända varumärken till bra pris eller att få inspiration, följa trender och få riktigt bra service i butiken.

Axfoods respons

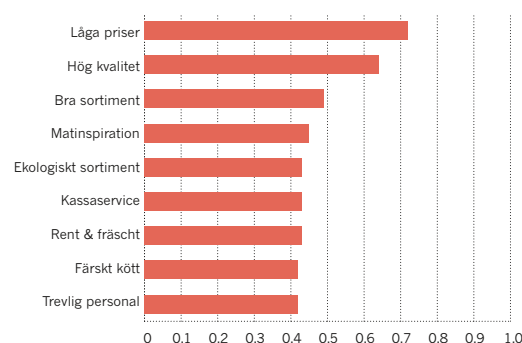
För Axfood är prisvärd mat en viktig del av verksamheten. Koncernen arbetar ständigt med att erbjuda både bra priser och omsorg om alla detaljer i butikerna. Willys ska erbjuda Sveriges billigaste matkasse. Hemköp är och upplevs enligt kundundersökningar som en allt mer prisvärd butikskedja med en affärsidé som omfattar att på ett enkelt och omsorgsfullt sätt inspirera sina kunder. Samtidigt möter Axfood Närlivs företagskundernas behov av leverans av rätt varor i rätt tid på ett enkelt sätt.

Den kontinuerliga och framgångsrika utvecklingen av egna varor ger Axfoods kedjor goda möjligheter att erbjuda ett attraktivt och prisvärt sortiment.

Läs mer under Willys, Hemköp och Egna varor



Konsumenternas drivkrafter kring prisvärdhet



Källa: Konsumentundersökning Nepa/Axfood 2016, 4 615 respondenter.

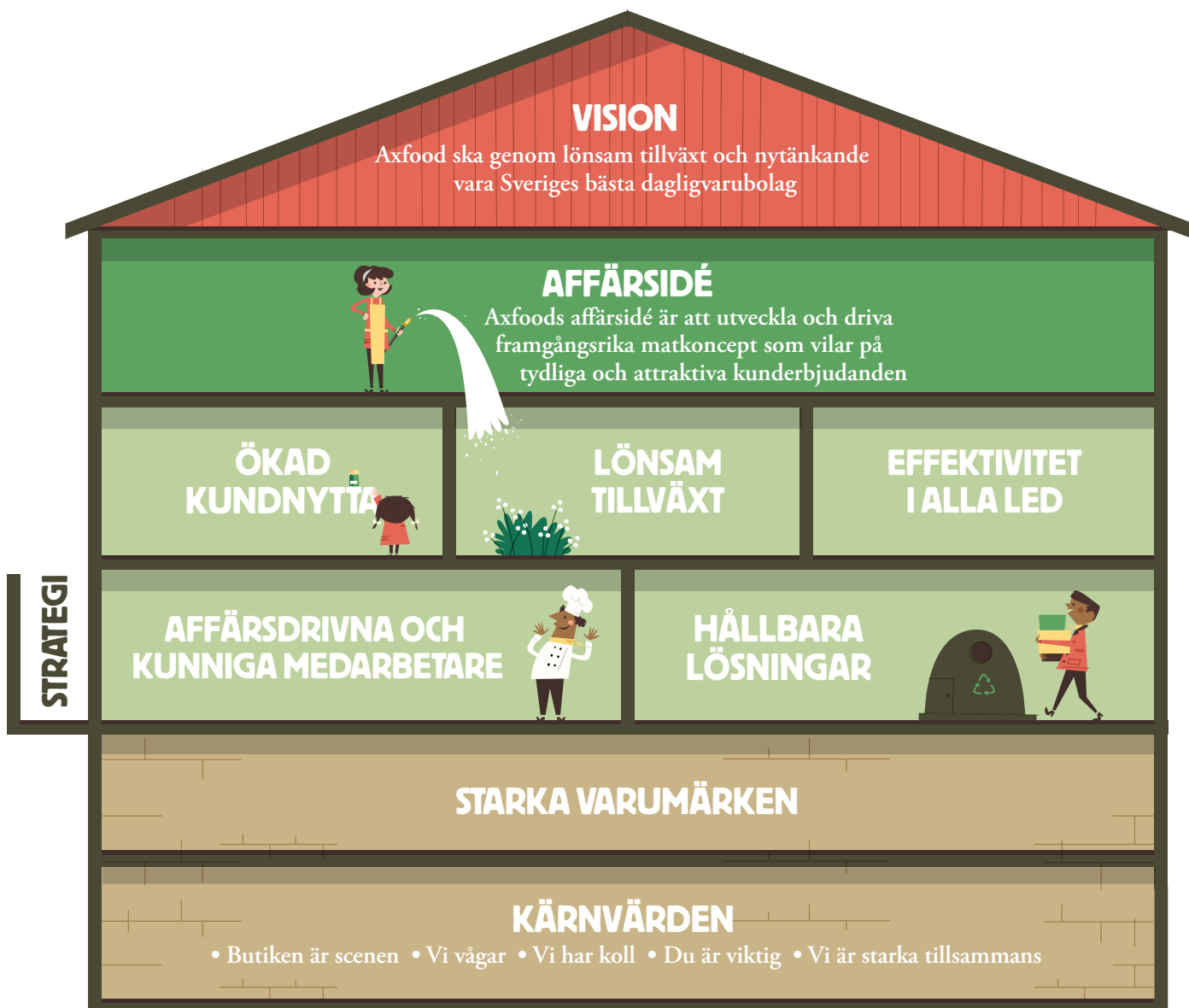
Vision, affärsidé och värderingar

Axfood ska vara Sveriges bästa dagligvarubolag

Visionen att vara Sveriges bästa dagligvarubolag ska bland annat uppnås genom att utveckla ett attraktivt och hållbart sortiment, hålla en hög innovationsgrad för att öka kundnyttan och nå fler konsumenter, både genom fysiska strategiska butikslägen och på nätet. Långsiktighet, kundfokus och ansvar skapar Axfoods strategi om lönsam tillväxt.

Axfoods fundament

Huset nedan illustrerar Axfoods fundament. I grunden finns koncernens kärnvärden som genomsyrar allt arbete. Koncernens starka varumärken drivs av den gemensamma strategin om lönsam tillväxt. På sidorna 18–33 beskrivs strategins fem olika delar.



Affärsmodell

Tydliga processer för att erbjuda bra och hållbar mat till alla

Axfoods affärsmodell bygger på tre processer. Varje liten detalj i processen är betydelsefull för bolagets framgång. Hundratals steg och beslut tas på vägen, från den första leverantörskontakten till dess att varan hamnar i kundens matkasse. Inom alla steg skapas värde för Axfood och dess intressenter.

1 Val av leverantörer, prissförhandling och inköp Omsorg börjar med sortiment

Axfood erbjuder bra priser och hög kvalitet med gemensam sortiments- och inköpsfunktion. Leverantörer och sortiment bestäms och förhandlas centralt för Axfoods alla butiker. Varje butik har därefter möjlighet att anpassa sitt sortiment efter den lokala efterfrågan.



2 Logistik Arbeta för en optimal drift

En effektiv logistik skapar förutsättningar för god och lönsam tillväxt. Andra centrala områden är effektiv energianvändning och hållbara transporter för minskad klimatpåverkan och bättre ekonomi.



3 Butik, kunder och matglädje Ge kunderna valfrihet och skapa en attraktiv butiksupplevelse

Viktiga inslag i att skapa inspirerande butiker är bra kundbemötande, färskvarusortiment och butikslayout samt en tydlig hållbarhetsprofil. Kundernas behov och önskemål styr sortimentet. Axfood ska erbjuda kunderna prisvärda produkter, ett brett sortiment och hög innovationsgrad, inte minst inom egna varor.



Olika typer av kapital¹⁾

- Naturresurser
- Anläggningar
- Relationer
- Kunskap
- Finansiellt kapital
- Intellektuellt kapital

Värdekedja

Genom att använda olika resurser och kapital som förädlas i Axfoods verksamhet skapas värde för de olika intressentgrupperna. Beskrivningen nedan ger en inblick i insatserna nedbruten på de tre processerna



Kapital

Produkt- och affärsutveckling

- Fortsatt utveckling av etablerade processer för innovation och produktutveckling med utgångspunkt i kundundersökningar och insiktsarbete.
- Egna varor med tydliga identiteter och produkter som bidrar till mervärde och är prisvärda.
- Goda samarbeten med leverantörer som vill utveckla erbjudandet.

Inköp

- Finansiell styrka att utveckla sortimentet och en attraktiv partner för leverantörer med ambitioner inom hållbarhet och prisvärda varor.
- Kunniga inköpare med höga krav inom hållbarhet.
- Tydliga ramar och riskkartläggning för riskbedömningar av leverantörer.
- Gemensam sortiment- och inköpsfunktion inom koncernen och för vissa varor via nordisk eller europeisk inköpsorganisation.

Aktivitet

- Smart kassalösning med papperslösa kvitton erbjuds till butikerna inom Tempo och Handlar'n.
- Fokus på prisvärda hållbara eller hälsosamma varor.
- Kontinuerliga tester av egna varor för att garantera minst lika god kvalitet som välkända varumärken, i tillägg till att vara hälsosamma och särskiljande.
- Ökat engagemang för mer hållbara förpackningar.
- Utveckling av plattform för och lansering av e-handel.



Lagerhållning

- Hög omsättnings hastighet och låg kapitalbindning.
- 1 435 anställda vid sju lager med fokus på effektiv planering, lagerhantering och logistik.
- Smarta lagerbyggnader med hög energieffektivitet och förnybar el.

Transporter

- 138 lastbilar som tankas med bränsle baserat på förnybar råvara.
- Uppföljningssystem för sänkta fordonsutsläpp och minskade bränslekostnader.
- Chaufförer med utbildning inom eco-driving.
- Axfoods rikstäckande organisation som möjliggör effektiva leveranser till fristående butiker, inte minst i glesbygden.

- Cirka 75 procent av varorna går från leverantör via Dagab till butik, vilket ger bra kontroll och skalfördelar.
- Miljöpåverkan ska minskas genom att öka energieffektiviteten och källsortera avfall.
- Tillsammans med fjärrvärmeleverantörer utforska möjligheten att bli nettosäljare av överskottsvärme.



Butik/Företagskund

- Axfood-gruppen har totalt 381 butiker i 161 kommuner i landet.
- Normalt investeras årligen 650–750 Mkr i nya butiker, underhåll och IT.
- Cirka 83 procent av varubeställningarna i butik sker med autoorder.
- Axfoods butiker har 6 266 medarbetare med passion och driv för kunder och mat.
- 54 procent kvinnor och 21 procent medarbetare med internationell bakgrund borgar för mångfald och innovation. 35 procent av medarbetarna är under 26 år.

- Efter en paus i investeringar av solcellsanläggningar på grund av den nyinförda solskatten återupptog Axfood investeringsplanerna för solceller efter att regeringen backat om skatten.
- För att accelerera arbetet med att förebygga matsvinn under året prissänks varor med kort bäst-före-datum i butikerna och överblivna varor skänks till välgörenhetsorganisationer.

¹⁾ Axfood har inspirerats av modellen för värdeskapande i ramverket för integrerad rapportering <IR>, som bygger på dessa sex kapital.

i affärsmodellen. Färgerna på punkterna framför resurserna hänvisar till de olika typerna av kapital: naturresurser, anläggningar, relationer, kunskap, finansiellt och intellektuellt kapital.

Resultat

Produkt- och affärsutveckling

- Under 2016 breddades sortimentet av egna varor med 50 nya ekologiska varor och fler vegetariska produkter, laktosfria alternativ och glutenfria varor.
- Egna varor har en lägre prisnivå än motsvarande märkesvara.
- Ursprungsmärkning för, i princip, alla egna varor som innehåller kött och ingår i kategorierna chark och fisk.

Inköp

- 2016 genomfördes 54 sociala revisioner.
- Första utkast på Axfoods strategi för levnadslöner.
- Lansering av branschcertifieringen för arbetsvillkor, IP Sigill Arbetsvillkor, som Axfood tagit initiativ och medverkat till.
- Ställningstaganden och ansvar i praktiken, exempelvis aktivt bortval av alkoglass i sortimentet.
- Komplettering av sortimentet med storpack av kryddor från exempelvis Nordafrika, Mellanöstern och Afganistan.

Lagerhållning

- Under 2016 hanterade Dagab cirka 2 miljarder varor och omsatte lagret var tolfte dag.
- I samband med nytt transitlager för färskvaror i Jönköping kommer lagret i hög grad bli automatiserat.
- Laddstolpar för kylning av lastbilar för sänkta utsläpp och effektiv varu-lastning.

Transporter

- Leveranser sker till cirka 7 000 butiker och kunder runt om i landet.
- 72 procent av allt bränsle som tankats under 2016 var baserat på förnybar råvara.
- Över 300 landsortsbutiker försörjs med Axfoods varor
- Koldioxidutsläppen för egna transporter minskade under 2016 med 49 procent per ton transporterat gods.

Butik/Företagskund

- Axfood nyttjar butiks- och lagertak för att skapa förnyelsebar el till eget behov genom solcellsanläggningar. Solpanelerna genererar störst effekt på sommaren när Axfood behöver mest el för kylning av varor. Under året genererade solpanelerna uppskattningsvis cirka 180 000 kWh.
- Per vecka handlar cirka 3 miljoner kunder på Willys eller Hemköp.
- Kundprogrammet inom Hemköp har över 1 miljon kunder och Willys Plus har 2 miljoner kunder.
- De nyetablerade butikerna har skapat 135 nya arbetstillfällen.

Värde

Samhälle

Sociala kostnader, pensionskostnader inkomstskatt, mervärdesskatt alkoholskatt, källskatt

2 833 MSEK



Leverantörer

Kostnad för handelsvaror

31 654 MSEK



Medarbetare

Löner och ersättningar

3 597 MSEK

Medelantal anställda

9 211



Axfood

Totala investeringar

580 MSEK



Aktieägare

Utdelning (enligt styrelsens förslag)

1 259 MSEK



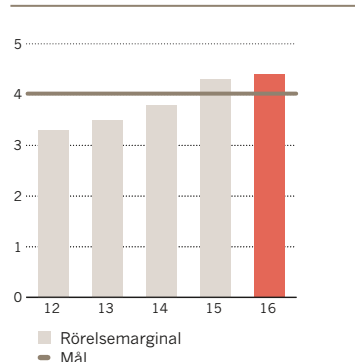
Mål och måluppfyllelse

Axfoods strategiska mål stödjer strategin med lönsam tillväxt, driver arbetet med miljöfrågor och engagerade medarbetare som ska spegla mångfalden i samhället.

Finansiella mål



Rörelsemarginal, %



Mål:

Långsiktigt ska rörelsemarginalen uppgå till 4 procent.

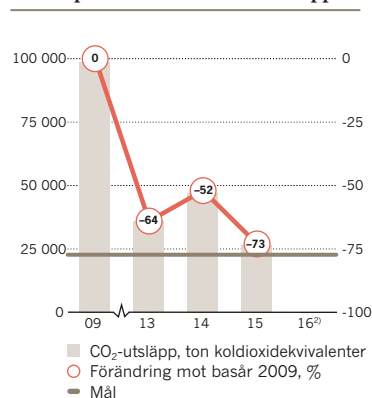
Utfall:

Under 2016 uppnåddes det långsiktiga målet då rörelsemarginalen uppgick till 4,4 procent.

Miljömål



Klimatpåverkan – koldioxidutsläpp¹⁾



Mål:

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

Utfall:

Från 2009 fram till och med 2015 har Axfood minskat klimatpåverkan med 73 procent.

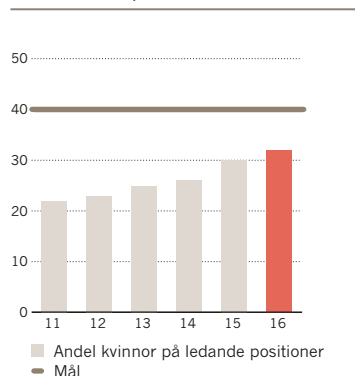
¹⁾ Genom bättre datainsamling har historiska siffror justerats jämfört med Hagainitiativets klimatbokslut.

²⁾ 2016 års utfall är beroende av residualmixen som publiceras senare under 2017.

Mål för medarbetare



Jämställdhet, %



Mål:

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

Utfall:

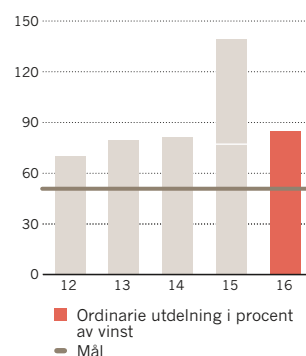
Axfood möter det långsiktiga målet på mellanchefsnivå, bland övriga ledande befattningar uppgick andelen kvinnor till 32 procent.

Soliditet, %**Mål:**

Soliditeten ska uppgå till minst 25 procent under alla kvartal.

Utfall

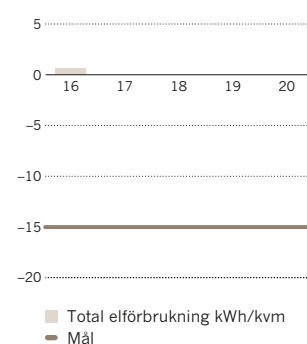
Per 31 december 2016 uppgick soliditeten till 39,1 procent och målet uppnåddes under varje kvartal.

Utdelning i procent av vinst, %**Mål:**

Axfoods utdelningspolicy har som mål att utdelningen till aktieägare ska vara minst 50 procent av resultatet efter skatt.

Utfall

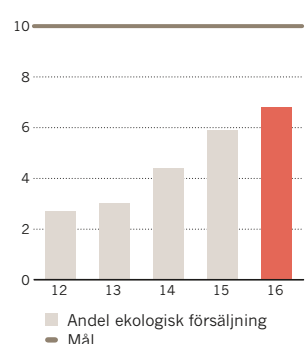
Styrelsen föreslår en ordinarie utdelning om 6,00 kr (5,00) per aktie, vilket motsvarar 85 procent av årets resultat efter skatt. Föregående år betalades även en extra utdelning om 4,00 kr per aktie.

Elförbrukning, %**Mål:**

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

Utfall:

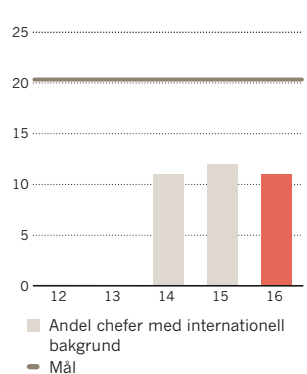
Axfood ökade elförbrukningen under 2016 med 0,7 procent.

Andel ekologisk försäljning, %**Mål:**

Den ekologiska andelen av nettoomsättningen ska 2020 uppgå till 10 procent.

Utfall:

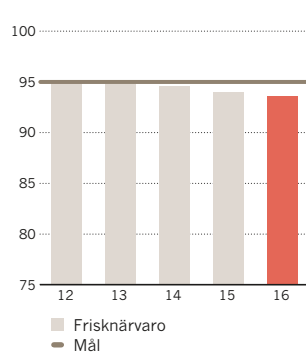
2016 uppgick den ekologiska andelen till 6,8 procent. Hemköps andel uppgick till 9,3 procent och Willys andel till 6,0 procent.

Mångfald, %**Mål:**

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

Utfall:

Under 2016 hade 11 procent av Axfoods ledare och 21 procent av medarbetarna internationell bakgrund och inom koncernen talas fler än 30 språk.

Frisknärvaro, %**Mål:**

Frisknärvaron bland Axfoods medarbetare ska vara minst 95 procent.

Utfall:

Under 2016 uppgick frisknärvaron till 93,9 procent.

Strategi – kund

Den bästa kundupplevelsen

Axfood ska ständigt anpassa sig till kundernas efterfrågan och erbjuda den bästa kundupplevelsen för respektive koncepts målgrupp.



Kundstrategi:

- Erbjud attraktiva butiker med ett brett sortiment
- Underlätta för kunder som vill göra ansvarsfulla val
- Öka innovationsgraden för viktiga varukategorier
- Utveckla kundprogrammen och bli ledande i det digitala kundmötet
- Förbättra lokala och regionala kunderbjudanden

28%

av nettoomsättningen utgjordes av egna varor.



Erbjud attraktiva butiker med ett brett sortiment

Kärnan i strategin för att skapa den bästa kundupplevelsen är att ha attraktiva butiker med ett brett sortiment. De senaste åren har Willys genomfört ett omfattande moderniseringsprogram och Hemköps program pågår. Mindre modernisering och utveckling av butiker sker löpande för att säkerställa att kundernas förväntningar på den moderna, inspirerande matbutiken infrias.

Sortimentet är under ständig utveckling och anpassas till kundernas efterfrågan. Axfoods kunder visar till exempel ett ökat intresse för vegetarisk mat och ekologiska alternativ, samtidigt som livsmedlen ska vara prisvärda och av god kvalitet. Både Willys och Hemköp erbjuder idag ett växande ekologiskt sortiment.

Miljö- och hälsomedvetenhet samt oro för rester av bekämpningsmedel driver på efterfrågan på ekologisk mat. Totalt under året uppgick de ekologiska varornas andel av Axfoods försäljning till 6,8 (5,9) procent. Nedbrutet per butikskoncept innebär detta att Willys hade en andel på 6,0 procent och Hemköp 9,3 procent.

Axfood gör även kontinuerliga bortval med omtanke om miljö, människa och djur – exempelvis gåslever, gödkalv och produkter som strider mot företagets värderingar. Axfood prioriterar KRAV-märkt kött eftersom KRAV har de högsta kraven på djurskydd.

Sortimentet av egna varor breddas och utvecklas

Den lönsamma satsningen på egna varor ska vidareutvecklas och sortimentet breddas löpande. Försäljningen av egna varor ökade med cirka en procentenhet under året och uppgick till cirka 28 procent av försäljningen, vilket är över koncernens mål på minst 25 procent.

Det ökade intresset för hälsa och hållbarhet är ett viktigt tema när Axfood fortsätter att utveckla sortimentet av egna varor. Befintliga produkter ses över och nya tas fram, exempelvis vegetariska rätter eller ekologiska varor för att möta konsumenternas efterfrågan. Det är även fokus på varor som ska möta konsumenter med speciella behov som exempelvis laktos- eller glutenintolerans.

I princip alla egna varor inom kategorierna fisk, kött och chark har sedan en tid tillbaka

varit märkta med information om huvudråvarans ursprung. Ursprungsmärkningen har nu utökats inom bland annat mejeri, ost, torra och konserverade baljväxter, ris och frysta grönsaker. Strategin kring ursprung bygger på att varan ska ha det ursprung som är bäst lämpat för just den varan. Exempelvis parmesanost bör komma från Italien och mejeriprodukter från Sverige. Där det är lämpligt eftersträvas svenska varor. Under året lanserades en branschgemensam märkning för svenska produkter, Från Sverige. För att kunna använda svensk-märkningen måste alla steg i produktionen av kött, ägg och mjölk inklusive förädling och förpackning ha skett i Sverige. Vid årsskiftet hade 258 egna varor denna svenskmärkning.

För produkter som innehåller kött pågår arbetet med att djurskyddscertifiera köttråvaran. Utöver detta sker ett arbete för minskad antibiotikaanvändning i djuruppfödningen på EU-nivå. Majoriteten av de egna varor som innehåller kött produceras av leverantörer som är certifierade i alla delar av förädlingsledet.

Underlätta för kunder som vill göra ansvarsfulla val

Axfood har höga ambitioner på hållbarhetsområdet och det omfattar även att ha en tydlig miljö- och hållbarhetsprofil gentemot kunderna. Kedjorna ska inte bara tillgodose, utan även driva, efterfrågan på miljöanpassade, hälsosamma och säkra livsmedel. Dessutom ska de erbjuda konsumenterna bra information om exempelvis ursprung och innehåll.

För att ytterligare underlätta för kunder att hitta prisvärda ekologiska, certifierade och hälsosamma varor har flertalet Hemköpsbutiker samlat detta omsorgsfullt utvalda sortiment i en särskild avdelning.

Under året beslöt Hemköp att enbart sälja Fairtrade-märkta rosor och som första svenska aktör tog Axfood fram en ny chokladserie med Fairtrades råvaruprogram. Exempel på andra beslut de senaste åren är att bara sälja ekologiska bananer på Hemköp och att Garants te och kaffe ska komma från Rainforest Alliance-certifierade odlingar. 2020 ska all fisk ha grönt ljus från WWF och torra Garantvaror som ris och pasta ska vara certifierade enligt gällande IP (integrerad produktion), Global Gap eller liknande standard.

Axfood Snabbgross förtydligar sin profil som den medvetne restauranggrossisten genom varuexponering och kommunikation i butik.

Enligt Axfoods undersökning anser kunderna att de viktigaste frågorna ur ett hållbarhetsperspektiv är bekämpningsmedel och kemikalier, djurskydd samt ursprungsland och spårbarhet. Läs mer i Axfoods Hållbarhetsredovisning 2016.

Öka innovationsgraden för viktiga varukategorier

Innovationsgraden i sortimentsutvecklingen ska öka för att möta kundernas efterfrågan på produkter. Idag behövs ett bredare sortiment för att uppfylla kundernas allt mer individualiserade önskemål och preferenser. Det handlar inte bara om olika varumärkens recept, utan även om helt nya smakupplevelser.

För att svara upp mot kundernas önskan om snabbhet utvecklar Axfoods butiker löpande sitt utbud av bland annat måltidslösningar och färdiga rätter. Bröd och konditorivaror är en annan kategori som utvecklas för att förenkla kundens vardag. Allt fler Hemköpsbutiker har idag en anställd konditor.

Sortimentet ska också i ökad grad vara globalt och anpassat till olika kunders internationella preferenser. Inte minst är det viktigt att anpassa utbudet till det ökande antalet utlandsfödda. Frukt och grönt är en annan prioriterad varukategori, som får en allt mer framträdande plats i butikerna, vilket ligger i linje med kundernas vilja att äta hälsosam mat. Även utbudet inom fågel och fisk utvecklas i takt med hälsotrenden.

Utveckla kundprogrammen och bli ledande i det digitala kundmötet

Kedjornas kundprogram utvecklas kontinuerligt och ambitionen är att vara ledande på att möta kunden i de digitala kanalerna. Ett viktigt led i att utveckla kundprogrammen är att öka andelen kundunika erbjudanden. Genom att använda kunskap om vilka inköp kunden brukar göra kan erbjudandena bli individuella och relevanta.

Förbättra lokala och regionala kunderbjudanden

För att vara det mest attraktiva valet för varje kundgrupp ska Axfood också fortsätta anpassa och stärka sina erbjudanden till den lokala och regionala efterfrågan – och ta tillvara det utbud som finns hos regionala producenter. Det handlar exempelvis om att erbjuda produkter från lokala aktörer och synliggöra dessa i butikerna. Det kan också innebära att ha ett brett utbud av färdiga rätter och varmmatsbufféer i butiker som ligger i områden där detta efterfrågas.

Prioriterade aktiviteter 2017:

- Fortsätta att utveckla det globala, ekologiska, vegetariska och hälsosamma sortimentet
- I större utsträckning erbjuda lokala produkter
- Öka andelen riktade erbjudanden i kundprogrammen



Egna varor

Minstingen – populärt hos småbarnsföräldrar

Under 2016 lanserade Axfood ett nytt eget märke, Minstingen. Sortimentet består av blöjor, våtservetter och annat anpassat för barn upp till tre år. Bra kvalitet, konkurrenskraftigt pris och ett designkoncept kring de roliga djurfigurerna Vildingarna ska positionera Minstingen på marknaden. Framöver kommer sortimentet att utvecklas ytterligare.

Garant – känt för hög kvalitet

Garant erbjuder varor med minst lika hög kvalitet som den ledande märkesvaran inom respektive produktkategori, men till ett lägre pris.

Drivet av medvetenhet och intresse för hälsa och miljö fortsätter konsumenterna att efterfråga ekologiska varor, vegetariska alternativ och gluten- och laktosfria produkter. Garants ekologiska sortiment utökades under året med cirka 50 produkter och omfattade därmed sammanlagt 260 produkter. Även Garants vegetariska sortiment expanderade, bland annat finns nu pulled vege, vegetarisk färs och vegetariska burgare i kyl- och frysdiskarna.

Varumärkesmätningar visar att Garant etablerat sig som ett varumärke som står för prisvärdhet, men också för inspiration och miljömedvetenhet.

Egna varor går i bränschen för hållbarhet

Att producera och sälja matvaror kommer alltid att innebära en påverkan på miljön. Axfood arbetar aktivt för att minska avtrycket och strävar efter att bli bättre på att göra mer hållbara val. Med de egna varorna går Axfood i bränschen vad gäller krav på både produkter och leverantörer för att göra skillnad i sociala, miljö- och naturresursfrågor.

Eldorado – moderna lågprisvaror

Eldorado är varumärket med stark lågprisprofil. Med en gedigen kvalitets-säkring är Eldorado ett tryggt och smart lågprisalternativ i modern förpackning.

Fixa – allt bättre inom tvätt och rengöring

Genom varumärket Fixa erbjuder Axfood produkter inom köks- och städutrustning samt tvätt- och rengöringsprodukter. Utbudet utvecklades under året inom tvätta, städa och specialvaror.

Gedigen process leder till varor med hög kvalitet

Axfood beslutar om att ta in en ny egen vara i sortimentet.



Offertförfrågan skickas till ett antal leverantörer med begäran om underlag enligt Axfoods krav och önskemål. Varuproven lämnas in till Axfood.



Varuproverna testas och tre–fyra leverantörer väljs ut. Dessa får återkomma med nya varuproven som modifierats enligt Axfoods önskemål.



Varuproven testas på nytt och därefter får – för medium- och mervärdesprodukter – en extern konsumentpanel på 60 personer betygsätta produkterna.



Inköp villkor slutförhandlas och avtal skrivs. Avtalen innehåller såväl inköpsvillkor som villkor kring efterlevnad av Axfoods uppförandekod, bland annat avseende socialt ansvar.



Produkterna levereras till Dagab som sedan distribuerar till butikerna.

Magin bakom den evigt unga ärtan





Somliga säger att en påse frysta gröna ärtor representerar ett litet stycke fryst tid. Vi besökte våra ärtodlingar vid Vänerens slättland för att ta reda på mer om vad som kan tänkas ligga bakom det påståendet och fick samtidigt reda på vad som krävs för att skapa den perfekta ärtan.

Läs hela reportaget på garantskafferiet.se.





VARUMÄRKEN OCH DESS INRIKTNING

Varumärke	Segment	Antal produkter
	■ MEDIUMPRODUKTER inom mat. Kvalitet minst som marknadsledaren men lägre konsumentpris.	1 000 produkter
	■ MERVÄRDESPRODUKTER som uppfyller ekologiska kriterier för certifiering enligt KRAV och/eller EU-ekologisk märkning.	260 produkter
	■ MERVÄRDESPRODUKTER inom kroppsvård, tvätt och rengöring, som alla är miljömärkta, parfymfria, astma- och allergimärkta samt klimatkompenserade.	15 produkter
ELDORADO	■ LÅGPRISPRODUKTER inom dagligvaru- och specialvaror.	800 produkter
fixa	■ MEDIUMPRODUKTER inom specialvaror och grovkem.	350 produkter
	■ MEDIUMPRODUKTER i barnkategorier.	12 produkter

Tabellen omfattar egna varor som ägs av Axfood. Exempel på egna varor som ägs av inköpsorganisationer, där Axfood är medlem, är European Marketing Distributions Premier, Powerking, Monte Castello och Omega samt United Nordic-märket Smart.

Definitioner av kategorier inom dagligvaruhandeln:

- **LÅGPRIS** – enklare kvalitet och väsentligt lägre pris än marknadsledaren inom respektive produktkategori.
- **MEDIUM** – kvalitet minst i nivå med marknadsledaren inom respektive kategori och lägre pris.
- **MERVÄRDE** – produkter där någon form av mervärde, till exempel ekologi, premiumkvalitet eller allergivänlighet, adderats till produkterna.



Strategi – tillväxt

Nummer två med tillväxtambitioner

Genom tillväxt ska Axfood befästa sin position som nummer två på den svenska marknaden, både genom egenägda och handlarägda butiker. Tillväxten ska öka Axfoods marknadsandel.



Tillväxtstrategi:

- Driva organisk tillväxt
- En offensiv etableringstakt
- Växa inom digitala affärer
- Utveckla tjänsteerbjudandet

Driva organisk tillväxt

Axfood ska öka försäljningen genom att utveckla driften av kedjor och butiker samt erbjuda konkurrenskraftiga priser.

Inom Hemköp pågår ett omfattande moderniseringsprogram. Ett flertal av de egenägda butikerna har fått ett modernare uttryck och de handlarägda butikerna uppgraderar i allt högre utsträckning sina butiker, antingen avdelning för avdelning eller hela butiken.

De nyrenoverade butikerna erbjuder inte bara en miljö som gör att kunderna trivs med att handla där, utan bidrar även till effektivare och hållbarare butiksdrift.

En offensiv etableringstakt

Etableringen av nya butiker är en viktig förutsättning för tillväxt. Koncernen har en offensiv etableringstakt med i snitt 5–10 nya egenägda butiker i storstäder och regionala tillväxtområden per år. Både Hemköp och Willys etablerar löpande fler butiker i växande kommuner. För Hemköp är centrala och bostadsnära lägen avgörande, medan Willys i större utsträckning letar butikslägen vid marknadsplatser med goda kommunikationer eller i närheten av bostadsområden.

Axfood Snabbgross har som enda landstäckande kedja i sin nisch 22 butiker, och ambitionen att fortsätta expandera. Butikerna ska också moderniseras och i ökande grad bidra till matinspiration.

Under 2016 etablerades sex helt nya butiker i koncernen: fem Willys – varav en Willys Hemma, och en Axfood Snabbgross.

Hemköps handlarägda butiker inom 91/9-modellen ska också bli fler. Modellen är en finansieringslösning för att butikschefer ska kunna förvärva en butik. På så sätt uppmuntar Axfood entreprenörskap. Axfood äger majoriteten av butiken de två första åren. Därefter kan handlaren förvärva butiken – och äger sedan över 99 procent. De olika ägan- deformerorna stärker och driver kedjan framåt. Under året övergick fem (en) butiker till 91/9-modellen.

I januari 2017 avtalade Axfood tillsammans med Norgesgruppen om att förvärva Eurocash Food AB, se s. 25. Genom förvärvet stärks Axfoods ledande position inom lågpris och koncernen tar stegen in i gränshandel.

Växa inom digitala affärer

Axfood har länge erbjudit e-handel till företagskunder och grossistförsäljning till ledande matkassaföretag och rena e-handelsaktörer. Under 2016 lanserade både Willys och Hemköp online-försäljning. Tjänsterna omfattar både avhämtning och hemleverans och erbjuds vid årsskiftet till över 2 miljoner konsumenter i Stockholm, Göteborg, Uppsala och Norrköping. Under 2017 kommer e-handeln att rullas ut till fler orter.

I början av 2017 förvärvade Axfood den digitala matbutiken mat.se, se s. 24. Därmed fick Axfood tillgång till fler medarbetare med erfarenhet av näthandel, hemleveranser i egen regi, tre plocklager och två receptsajter.

Hemköp lanserade också fem typer av matkassar i tio städer runt om i Sverige. Under 2017 tillkommer fler orter.

Utveckla tjänsteerbjudandet

Genom att fortsätta satsa på förbutiker med tjänster så som café, spel och post skapas möjligheten att även få fler potentiella kunder.

Prioriterade aktiviteter 2017:

- Rulla ut e-handel i ett tjugotal städer
- Etablera elva nya butiker
- Fortsätta att modernisera främst Hemköpsbutiker
- Erbjud fler butiker enligt 91/9-modellen





Kungen av Ishavets fiskar stavas skrei

LOFOTEN, BARENTS HAV

Under ytan till Barents hav döljer sig fantasistora mängder av Norges stolthet. Vår skrei krokfångas långt ute till havs av Hanne Kristin, Kjell och Andre, och blir sedan till både kaviar på mackan och filéer som paneras till vardagsmiddagsrättare. Men vad är det som gör

skreien så speciell? Handlar det om Golfströmmens påverkan på klimatet eller är det helt enkelt hantverket som förts vidare i generationer av fiskare i Lofoten.

Läs hela reportaget på garantskafferiet.se.

Mat.se – butiken som bara finns på nätet

Den 15 december 2016 lämnade Axfood ett publikt bud på Matse Holding AB (publ). I januari 2017 godkände Konkurrensverket förvärvet och aktieägarna till mer än 90 procent av kapitalet hade accepterat budet. Därmed fullföljde Axfood budet och Matse Holding ABs aktier avnoteras från Nasdaq First North Stockholm.

Budet i sammandrag:

- Axfood erbjöd 17,00 kr kontant för varje aktie i Matse Holding AB.
- Budet motsvarade en premie om cirka 43 procent jämfört med aktiens stängningskurs dagen innan budet.
- Totalt uppgick budets värde till cirka 554 miljoner kronor.
- Aktieägare med innehav som motsvarade 83,2 procent hade förbundit sig att acceptera budet.

Matse Holding kommer att konsolideras i Axfood-koncernen från och med första kvartalet 2017 och ingå i segmentsrapporteringen för Dagab.

Matse Holding förenklar vardagen

Matse Holding består av:

- mat.se, en matbutik med fullt sortiment på nätet
- receptsajterna kokaihop.se och spisa.nu
- distribution av hemleveranser i egen regi.

Mat.se lanserades i Göteborg 2012. Idag når mat.se konsumenter i Göteborg, Stockholm och västra Skåne. Mat.se vill revolutionera dagligvarubranschen genom att utveckla idéer och tjänster som ger konsumenterna ett bättre och enklare liv. Genom receptsajterna kan ingredienserna till ett recept beställas genom ett knapptryck och konsumenterna erbjuds en smart inköpslista som baseras på tidigare köpmönster med hjälp av artificiell intelligens.

I samarbete med Volvo levererar mat.se matkassar direkt till bakluckan på Volvobilar. Med hjälp av smarta lås testas nu leverans direkt till kylskåpet hos konsumenten. Allt för att ytterligare förenkla vardagen.

Mat.se har snabbt fått en stark position på marknaden för dagligvaror på nätet. 2016 var nätbutikens dagligvaruförsäljning cirka 256 Mkr.

Matse Holding levererar framför allt mat som beställs på mat.se och har kritiska volymer för kostnadseffektiva ruttor. Vid slutet av 2016 hade koncernen 68 fordon. För att nyttja bilarnas fulla kapacitet görs även externa transportuppdrag, främst inom det tempererade transportsegmentet. Varje vecka distribueras över 10 000 leveranser direkt till slutkund.

Framtida utmaningar och prioriteringar 2017

Under 2017 ska Matse Holding öka utvecklings-takten för att förbättra erbjudandet ytterligare. Det gäller både sortiment och leverans. Som ett bolag inom Axfood-koncernen finns ett starkt stöd att förverkliga fortsatt expansion – och hjälpa kunden handla bättre!

Receptsajterna ska inspirera hemmakockar och göra det roligare och smidigare att laga mat



Kokaihop.se är en naturlig digital mötesplats för Sveriges hemmakockar. Här finns recept, matbloggar, matsedlar och redaktionellt innehåll.



Spisa.nu har professionella recept och bilder. Här finns också en av världens största faktsamlingar om varufakta samt en dryckesguide som ger hjälp att matcha rätt dryck till recept.



Eurocash – en ledande lågprisaktör inom gränshandel

I januari 2017 förvärvade Axfood och Norgesgruppen Eurocash Food AB. Genom förvärvet stärker Axfood den ledande positionen inom lågpris ytterligare och går samtidigt in i segmentet gränshandel.

Samarbete med Norgesgruppen:

- Efter Konkurrensverkets godkännande har Axfood avtalat att sälja 49 procent till Norgesgruppen.
- Norgesgruppens förvärv kräver godkännande av europeiska Kommissionen.
- Axfoods initiala förvärv är inte beroende av att den senare överlåtelsen till Norgesgruppen godkänns.

De första butikerna med namnet Eurocash dök upp på den svenska marknaden 1999. I dag är Eurocash den näst största dagligvaruaktören utmed gränsen till Norge. Gränshandel har en omsättning på cirka 14 miljarder kronor. Cirka 2 miljoner norrmän bor mindre än 1,5 h körsträcka från en Eurocashbutik.

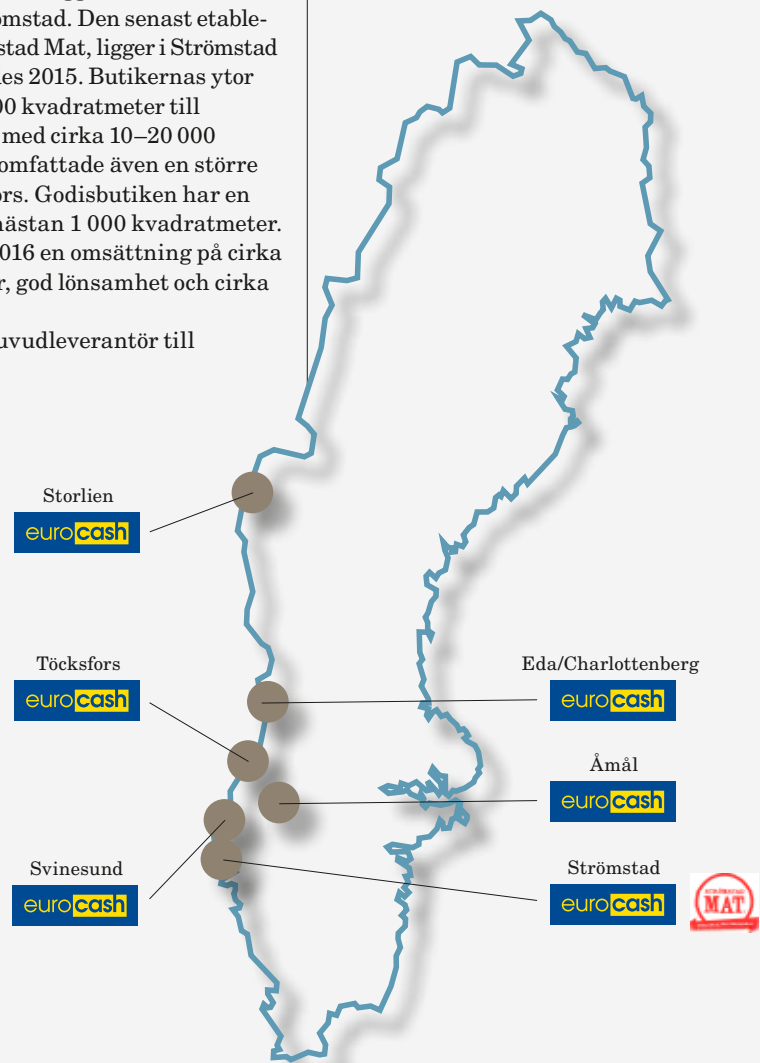
Förvärvet omfattade åtta dagligvarubutiker, varav sju Eurocash och en Strömstad Mat. Den nordligaste butiken ligger i Storlien och den sydligaste i Strömstad. Den senast etablerade butiken, Strömstad Mat, ligger i Strömstad centrum och öppnades 2015. Butikernas ytor varierar mellan 1 200 kvadratmeter till 3 200 kvadratmeter med cirka 10–20 000 artiklar. Förvärvet omfattade även en större godisbutik i Töcksfors. Godisbutiken har en försäljningsyta på nästan 1 000 kvadratmeter.

Eurocash hade 2016 en omsättning på cirka 1,2 miljarder kronor, god lönsamhet och cirka 280 medarbetare.

Axfood är idag huvudleverantör till Eurocash.

Framtida utmaningar och prioriteringar 2017

Under 2017 kommer Eurocash fortsätta att förbättra för kunderna för att skapa gränsens bästa matkedja. Bland annat kommer butikerna införa ett kundprogram och fortsätta arbeta med det etniska sortimentet för att tillgodose alla invånares preferenser av typ av varor och smaker.



Strategi – lönsamhet

Effektivitet och kostnadskontroll

Genom hög effektivitet och god kostnadskontroll ska Axfood vara det lönsammaste bolaget på den svenska dagligvarumarknaden.



Effektivisera sortimentet

Axfood ska ha ett effektivt sortiment som är attraktivt för konsumenten. För att uppnå det krävs ett genomtänkt, effektivt och långsiktigt arbetssätt.

Kunskap och volyminköp bidrar till lägre inköspriser för koncernen. Ett effektivt sortiment handlar också om att erbjuda ett väl avvägt utbud av en viss varukategori.

Genom samordnade inköp, medlemskap i de ledande inköpsorganisationerna European Marketing Distribution och United Nordic samt stor kunskap om olika typer av varukategorier är Axfood en stark förhandlingspart med fokus på låga inköspriser. Den framgångsrika satsningen på egna varor bidrar också till att koncernens kedjor kan hålla konkurrenskraftiga priser och skapa ett så lönsamt sortiment som möjligt.

Öka effektiviteten i logistik- och butiksledet

Axfoods logistik blir allt mer effektiv och fokus är på möjligheter, försäljning och förenkling. All logistikverksamhet är numera samordnad inom koncernen och sker via Dagab. Dagab erbjuder både storskaliga och flexibla kundunika lösningar och drar nytta av samordnings fördelar, se sidorna 40–41.

Butikernas inköpsgrad via Dagab ska öka och en rad insatser genomförs löpande för att bidra till detta. En ökad inköpsgrad leder till större volymer, vilket bidrar till skalfördelar vid leverantörsförhandlingar, mer effektivt packade transporter och bättre servicegrad till butikerna.

Servicegraden är ett av logistikverksamhetens viktigaste nyckeltal. För 2016 uppgick



Lönsamhetsstrategi:

- Effektivisera sortimentet
- Öka effektiviteten i logistik- och butiksledet
- God kostnadskontroll

Prioriterade aktiviteter 2017:

- Påbörja införandet av autoorder även på direktleveranser från leverantörer
- Förbättra varu- och bemaningsplanering i butik
- Effektivisera administrationen
- Öka andelen egna varor

den till 96,8 (96,9) procent, vilket är i linje med koncernens mål.

Hanteringen av varor i hela värdekedjan förbättras löpande. Bland annat leder autoorder till att beställningarna effektiviseras och matsvinnet minskas. Samtidigt utvecklas nya lösningar för anpassade varuflöden och för att leverera varor hela vägen ut i butikshyllan.

Även i butikerna sker en ständig utveckling av arbetsmetoder, rutiner, lokaler och utrustning för att öka koncernens lönsamhet. Aktiviteter som prioriteras är att förbättra bemaningsplaneringen och varuplaceringen samt att effektivisera kassaplatserna bland annat genom obemannade kassor.

God kostnadskontroll

God kostnadskontroll är en viktig del av Axfoods lönsamhetsstrategi. 2014 infördes ett nytt affärssystem som skapar förutsättningar för ökad styrning och god kontroll av hela koncernens värdekedja. Styrningen via affärssystemet finjusteras löpande.

Axfood har idag en god effektivitet, men arbetet med att effektivisera ytterligare kommer fortgå. Koncernen fokuserar fortsatt på att bland annat centralisera och effektivisera administrationen, etablera en kostnadseffektiv IT-förvaltning och minska kostnaden för indirekta material och tjänster.



På knä inför kungen av ostar

NUOVA CASTELLI I REGGIO EMILIA

Får en viss koordinat på världskartan en hårdast att smaka bättre än en annan?

Idag är Parmigiano Reggiano en lika given basvara i svenskars kylar som ägg och mjölk. Men i takt med att den blivit mer och mer populär har parmesanen också fått många kopior i ostdiskarna. Vi åkte på en resa till norra Italien för att besöka vår leverantör Castelli och ta reda på vad det är som skiljer det äkta från det oäkta.

Läs hela reportaget på garantskafferiet.se.



Garant är bäst!

Garant uppmärksammas både för den höga kvaliteten på produkterna och för en attraktiv förpackningsdesign. Under året har Garant bland annat fått följande utmärkelser och priser:

- Garants ekologiska korngrynskorv blev bästa vegetariska och halvvegetariska korv i Aftonbladets test.
- Garants ekologiska Fairtrade-märkta choklad med 70 procent kakao får högst betyg i Allt om mat.
- Garant Vego grönkålsbites var med på Tidningen Må Bras lista över bästa hälsoprodukter.
- Garants djuptrysta graviola och Garants ekologiska kryddmix fick vid den internationella organisationen för egna märkesvaror, PLMA, innovationsutmärkelsen Salute to Excellence Award.

Strategi – medarbetare och organisation

Stolta och engagerade medarbetare

En tydlig Axfoodkultur och ett värderingsstyrt ledarskap skapar stolthet, engagemang och samverkan bland medarbetare och handlare.



Medarbetarstrategi:

- Attrahera, behålla och utveckla medarbetare
- Prägla av värderingsstyrt ledarskap, aktivt medarbetarskap och en tydlig Axfoodkultur
- Vara en kundorienterad organisation med ett starkt affärsmannaskap
- Säkerställa ändamålsenliga, användarvänliga, kostnadseffektiva och säkra HR-processer

Attrahera, behålla och utveckla medarbetare

En god blandning av kompetenser och perspektiv ger fler infallsvinklar och kan på så sätt utveckla Axfoods kunderbjudande.

Mångfald & jämställdhet

Axfoods medarbetare speglar mångfalden hos koncernens kunder och alla ska ha lika möjligheter till utveckling.

Koncernen arbetar aktivt med dessa frågor genom allt ifrån obligatorisk rekryteringsutbildning för chefer till att erbjuda ett globalt sortiment i butikerna. Målet är att 20 procent av alla ledare ska ha internationell bakgrund 2020 och att det ska vara en jämn fördelning mellan kvinnor och män på ledande befattningar. 2016 hade 11 procent av ledarna och 21 procent av Axfoods medarbetare internationell bakgrund medan 32 procent av ledarna var kvinnor.

Viktigaste drivkrafterna för ökad mångfald är att arbeta med kultur, attityder och fördomar. Men även praktiska förutsättningar behövs. Under 2016 införde Axfood möjligheten för tjänstemän att flytta dagar med förkortad arbetstid, vanligtvis dag före helgdag. Därmed kan medarbetare lägga dessa dagar vid andra helgdagar än de traditionella svenska högtiderna.

Tydliggöra kompetenser och karriärvägar

På Axfood finns det många ställen att göra skillnad på. Styrkan ligger i kollektivet snarare än i en utvald elit. Axfood erbjuder lika möjligheter genom att säkerställa mångfald i processerna. HR-avdelningen ser till att tydliggöra karriärvägar och medarbetarna tar ett aktivt ansvar för sin egen utveckling. Under året har Axfood definierat beteenden hos framgångsrika medarbetare inom koncernen. Dessa är nu ett stöd för vidare utveckling av alla medarbetare inom koncernen.

Successionsplanering

För att nå koncernens ambition om en hög andel internrekrytering och de övergripande mångfaldsmålen arbetar Axfood aktivt med successionsplanering och säker ledarförsörjning. Varje ledare inom koncernen är ansvarig för att identifiera potentiella ledare av varje kön och stödja deras utveckling till att ta ett större ansvar inom koncernen. Årligen samlar ledarna systematiskt in namn på de potentiella efterträdarna och ser till att samtliga har en utvecklingsplan.

Arbetsgivarvarumärket

Arbetsgivarvarumärket är prioriterat och blir allt starkare, bland annat genom satsningar på mångfald och intern rörlighet, samarbeten med



Axfoods kärnvärden:

- Butiken är scenen
- Vi vågar
- Vi har koll
- Du är viktig
- Vi är starka tillsammans



Varje år på Ledarforum delas Guldäpplet ut till den medarbetare som inom respektive värdegrund bäst har levtt upp till Axfoods kärnvärde.

högskolor, dialog i sociala medier och tydlighet kring Axfoods arbete inom hållbarhet.

Under 2016 fick koncernen in 83 000 ansökningar till utlysta jobb. Det är dubbelt så många som 2015. Av de 78 sökande per tjänst var tre internt sökande. Detta tyder på att insatserna för att öka kännedomen om Axfood som en attraktiv arbetsgivare och för att påvisa karriärvägar inom koncernen har gett resultat.

Genom det ettåriga ungdomstraineeprogrammet Ung i Axfood som startade 2015 gör koncernen en insats mot ungdomsarbetslöshet. Axfood deltar också i ett forskningsprojekt om ungas kompetensförsörjning.

Värderingsstyrt ledarskap, aktivt medarbetarskap och en tydlig Axfoodkultur

Axfood har fem kärnvärden som vägleder hur medarbetarna ska agera, både gentemot varandra och andra. Kärnvärdena gör det lättare att ta rätt beslut och prioritera i det dagliga arbetet. Genom kunskapsöverföring, utbildning och dialog inom koncernen omsätts Axfoods kärnvärden i handling.

Förutom genom kärnvärdena tydliggörs vilket ledarskap som eftersträvas genom en koncerngemensam ledarprofil. Ledarprofilen visar vilka beteenden som bidrar till prestation och önskat utfall. Ledarprofilen används som bas vid både rekrytering, utveckling och bedömning.

Axfood genomför medarbetarundersökningar vartannat år. I undersökningen 2016 deltog 98 procent av medarbetarna. Koncernens mål är att uppnå ett nöjd medarbetarindex, NMI, på minst 90. Axfoods NMI uppgick i årets undersökning till 92, vilket är fortsatt långt över benchmark på 86. Drygt 8 av 10 medarbetare är stolta över att arbeta inom koncernen. Axfood mäter även andelen ambassadörer och koncernens resultat är tre gånger högre än benchmark, 23 jämfört med 7.

En kundorienterad organisation med ett starkt affärsmannaskap

För att säkerställa en kundorienterad organisation med ett starkt affärsmannaskap genomför Axfood varje år ett stort antal utbildningsinsatser, som också förmedlar Axfoods kärnvärden.

Axfoodakademien är koncernens centrum för utbildningar och traineeprogram. Akademien utvecklar insatser som stärker kunderbjudandet och tillhandahåller utbildningar för alla medarbetare samt utvecklingsprogram för koncernens ledare.

Under 2016 deltog 1 662 medarbetare i sammanlagt 3 521 utbildningsdagar via Axfoodakademien. Totalt genomfördes 22 olika lärarledda utbildningar vid 128 kurstillfällen. Dessutom genomfördes över 34 000 e-learningkurser.

92

var Axfoods Nöjd medarbetarindex, NMI, 2016. Benchmark i branschen var 86.

Många nyanlända som praktikanter

Axfood arbetar aktivt med att inkludera och ge människor möjlighet till erfarenhet på arbetsmarknaden. Att frågan värderas högt av butikscheferna syns i den undersökning som genomfördes under året.

Bland Willys och Hemköp hade 90–95 procent av butikerna tagit emot praktikanter under året. Över hälften av butikerna uppger att praktikplatser har lett till anställning. Var tredje butik har tagit emot närmare 200 nyanlända eller asylsökande praktikanter.

Uppdelat per kedja hade följande andel butiker tagit emot nyanlända:

Willys

36%

Hemköp

41%

Axfood Snabbgross

21%



Prioriterade aktiviteter 2017:

- Fortsätta arbeta med successionsplanering
- Erbjudna praktik för ungdomar och personer med mångkulturell bakgrund
- Stärka Axfood som attraktiv arbetsgivare
- Fokusera på att sänka sjukfrånvaron
- Koncerntrenee-program



Ändamålsenliga, användarvänliga, kostnadseffektiva och säkra HR-processer

För att förebygga ohälsa och minska sjukfrånvaron bidrar ändamålsenliga, användarvänliga, kostnadseffektiva och säkra HR-processer. Det skapar också en effektiv koncern och en attraktiv arbetsgivare.

För att motverka samhällstrenden för ohälsa och bryta den trend som även påverkat sjukfrånvaron inom koncernen satsar Axfood på utbildning till alla chefer. Under året infördes en obligatorisk utbildning i rehabilitering eftersom ledarskapet har en stor påverkan på hälsoarbetet. Syftet är att skapa en tydligare arbetsprocess och bättre verktyg så att cheferna kan agera på tidiga signaler som tyder på ohälsa.

Företagshälsovården gjordes koncerngemensam och erbjuder nu lika hälsoutbud samt smidigare styrning och uppföljning för alla koncernbolag.

Signalvärde med visselblåsarfunktion

Sedan 2016 har Axfood en visselblåsarfunktion för den typ av ärenden som medarbetarna inte vill lyfta i de vanliga kanalerna. Möjligheten att rapportera via en visselblåsarfunktion visar att Axfood tar överträdelser och etiskt beteende på allvar. Medarbetarna rapporterar anonymt genom en extern part.

Detaljer om hållbarhet presenteras i Axfoods hållbarhetsredovisning 2016

Axfoods ambition är att vara ledande inom hållbarhetsområdet och vara en föregångare både inom nya arbetssätt och tekniska lösningar. Hållbarhetsfrågorna är integrerade i det dagliga arbetet och utgör en central del i koncernens strategi.

Koncernens hållbarhetsprogram redovisas detaljerat i hållbarhetsredovisningen för

2016. Där redogörs också för prioriteringar och utfall av mätningar av viktiga nyckeltal. Hållbarhetsredovisningen beskriver hur Axfood ser på samspelet med intressentgrupperna: kunder, medarbetare, leverantörer, samhälle och ägare. De frågor som intressenterna ser som viktigast är vägledande för hållbarhetsarbetet.





Kakao och framtidstro

FRANCISCO CANTALICIO I DOMINIKANSKA REPUBLIKEN.

De flesta har nog koll på Fairtrademärkningen. Men vad är egentligen en råvarucertifiering och hur kan den påverka en hel by i Sydamerika? Vi begav oss till Dominikanska Republiken för att se hur kakaobönan,

människorna och kulturen påverkats efter att certifieringen gjort sitt intåg i landet.

Läs hela reportaget på garantskafferiet.se.

Strategi – hållbar utveckling

Bäst i branschen

Axfood ska vara det goda företaget och en positiv samhällskraft. Axfood ska driva branschen mot att bli mer hållbar med målsättningen att vara och uppfattas som bäst i branschen inom området.



Föregångare för att minska klimatpåverkan

Att minska verksamhetens klimatpåverkan är en central del av Axfoods strategi för hållbar utveckling. Koncernen ska både arbeta aktivt med beprövade åtgärder och vara en föregångare när det gäller att testa nya tekniska lösningar inom den egna verksamheten. De mest relevanta miljöaspekterna är energiförbrukning, transporter och materialflöden. Miljöarbetet bedrivs systematiskt och bidrar till kontinuerliga förbättringar.

Det övergripande målet för koncernens klimatpåverkan är att vara klimatneutral till 2020 och att den egna klimatpåverkan ska minska med 75 procent. Från 2009 fram till 2015 har Axfood minskat klimatpåverkan med 73 procent. Största klimatavtrycket kommer idag från utsläpp från köldmedia. Klimatavtrycket för 2016 kan först fastställas när residualmixen publiceras senare under 2017 som berör de enstaka butiker i köpcentrum med gemensamma elavtal utan krav på förnyelsebar el. Krav som Axfood ställer när bolaget är beställare av el.

Energianvändning

Axfoods butiker har idag elövervakningssystem för att systematiskt kunna mäta och följa elförbrukningen. Löpande sker åtgärder för att minska energianvändningen och vid ombyggnad och nybyggnad av butiker är fokus på energieffektivitet stort.

Koncernen har som mål att minska elanvändningen med 15 procent per kvadratmeter till 2020. Trots energisparande åtgärder ökade elförbrukningen under året med 0,7 procent per kvadratmeter på grund av högre andel kyllda varor och fler kunder i butikerna.

Den solskatt som infördes under året stoppade Axfoods fortsatta planer på att installera solceller på lager och butiker. Efter att regeringen lovat se över förutsättningarna för skatten återupptog Axfood investeringsplanerna.

Transporter

Varje dag förflyttar Axfood stora varuflöden som kräver noggrann transportplanering.

Klimatpåverkan av transporter minskas med hjälp av ruttplanering, fyllnadsgrad, utbildning av förare inom eco-driving samt användande av förnyelsebara bränslen. Dessutom strävar Axfood efter att minska antalet resor genom att erbjuda alternativa mötesformer, exempelvis digitala mötesplattformar. Under 2016 har miljöpåverkan av Axfoods lastbilar minskat avsevärt, framför allt genom att bilarna börjat köra på HVO-bränsle. HVO består av 100 procent förnybar råvara framställd genom hydrering av växtfetter och/eller slaktavfall. 2016 minskade koldioxidutsläppen från egenägda lastbilar med 49 procent per ton gods.

Materialflöden

För att öka materialåtervinningen källsorterar alla butiker, lager och kontor många olika fraktioner. Alla lager och egenägda butiker arbetar med långtgående källsortering och förbättrar sin lönsamhet när det gäller försäljning av avfallsfraktioner till materialåtervinning. Under året har koncernbolagen fortsatt arbeta med att öka återvinningen genom källsortering.

God kontroll av leverantörskedjan

Det sociala ansvaret handlar dels om att främja goda villkor för de som producerar eller på annat sätt arbetar med de varor koncernen säljer, dels om att ha kontroll på att leverantörer uppfyller Axfoods krav på omsorg om människor, djur och miljö.

Socialt ansvar

Axfood har höga krav på leverantörer och genomför ett omfattande kontrollarbete i länder med höga hållbarhetsrisker. Leverantörerna måste bland annat visa att de har ett systematiskt arbete för att följa Axfoods uppförandekod.

Alla nya leverantörer från länder med höga hållbarhetsrisker ska graderas utifrån risknivå och godkännas av Axfood. Vid inköp av egna varor i riskländer eller inom riskkategorier är leverantörsbedömningar utifrån hållbarhetsaspekter tidigt en del av urvalsprocessen.

Hållbarhetsstrategi:

- Vara en föregångare för att minska klimatpåverkan
- Säkerställa god kontroll av leverantörskedjan
- Vara en aktiv och ansvarstagande samhällsaktör



Genom Business Social Compliance Initiative, BSCI, stärker Axfood sitt arbete för förbättrade villkor i leverantörsledet. Under 2016 genomfördes 54 sociala revisioner, både i egen regi och genom BSCI.

Ursprungsmärkning

Grunden för ett ansvarsfullt arbete är att ha kontroll på varornas ursprung. Dessutom efterfrågas det av kunderna. Alla egna varor ska ha information på förpackningen om huvudråvaran. För egna varor som innehåller kött är målet att köttets ursprung alltid ska anges.

Hållbarhetscertifieringar

Axfood arbetar aktivt med hållbarhetscertifieringar inom miljö, djuruomsorg och socialt ansvar för att kunna stödja och köpa varor av små producenter. Exempelvis medverkar Axfood genom certifikat till en mer hållbar produktion av palmolja och soja.

Aktiv och ansvarstagande samhällsaktör

Tillsammans med ideella organisationer och andra aktörer i näringslivet arbetar Axfood långsiktigt med frågor gällande miljö, hälsa, utsatthet och livsmedel.

Sedan 2002 har Axfood skrivit under FN:s Global Compact. Det är basen för verksamheten när det gäller mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och korruption.

Som en av grundarna till klimatnätverket Hagainitiativet arbetar koncernen för att minska näringslivets utsläpp, lyfta klimatfrågan och påverka politiken.

Inom branschorganisationen Svensk Dagligvaruhandel bedrivs frågor med koppling till hela dagligvarubranschen så som standarder och hur EU-lagstiftning ska implementeras i Sverige.

Axfoods kedjor har också långsiktiga partnerskap med ett antal ideella organisationer och genom aktivt deltagande i UNICEF:s Corporate Network for Children's Rights bidrar koncernen till att barnrättsprinciperna för företag implementeras.

Axfood har vidare löpande dialog med olika intresseorganisationer inom hållbarhetsfrågor, exempelvis Naturskyddsföreningen, WWF, Greenpeace, Fair Trade Center, Sveriges Konsumenter, Djurskyddet i Sverige och Djurens Rätt.

Under 2016 gjorde Axfood ett politiskt inspel till den livsmedelsstrategi som regeringen sedan tog fram. Axfoods tankar belyses i rapporten Matkassen 2030 och handlar bland annat om att främja svenskt jordbruk, förädla svenska mervärden och ställa krav på nytänkande. I januari 2017 presenterade regeringen den svenska livsmedelsstrategin, som delvis tar upp ovanstående tema, men som är mer övergripande och kommer att kräva en kompletterande praktisk handlingsplan.

Välgörenhet

Inom välgörenhet arbetar Axfood långsiktigt med bland andra Rädda Barnen, SOS Barnbyar och Svenska Naturskyddsföreningen. Tillsammans med hjälporganisationer har Hemköp deltagit i insatser som rör EU-migranter och ekonomiskt utsatta i Sverige.

Axfood vill också skapa bättre förutsättningar för nyanländas etablering i Sverige. Koncernbolagen erbjuder jobb eller praktik till nyanlända flyktingar.

Under året har butikskedjorna arbetat aktivt med att hitta lokala välgörenhetsorganisationer som tar hand om mat från butikerna istället för att det blir svinn. Totalt har cirka 80 butiker pågående samarbeten.

Prioriterade aktiviteter 2017:

- Mäta klimatpåverkan från externa transporter
- Utbyggnaden av solcellsanläggningar på butikstak
- Driva på regelverk mot överdriven antibiotikaanvändning
- Påverka handlingsplanen för svensk livsmedelsstrategi
- Driva på en mer effektiv plaståtervinning
- Kartläggning av vattenrisker



Matkassen 2030 – nyckeln till hållbar utveckling

Dagens livsmedelskonsumenter efterfrågar hållbarhet. Denna insikt vill Axfood dela med producenter och beslutsfattare genom ett inspel till en hållbar livsmedelsstrategi för Sverige, Matkassen 2030.

Matkassen 2030 bygger på att näringsliv, politiker, myndigheter och konsumenter tillsammans måste skapa en hållbar utveckling i dagligvarubranschen. De konkreta förslag som presenteras sorteras in under fem områden:

- Uppmuntra hållbar konsumtion
- Förändra svenska mervärden och innovation
- Se landsbygden som en resurs
- Ett fossilfritt Sverige och gröna proteiner
- Hållbar produktion som förbättrar både ekologiskt och övrigt jordbruk.

Svenska jordbrukare är föregångare inom miljö och djurvälstånd. Men mervärden som låg antibiotikaanvändning, beteskrafter för kor och hög livsmedels säkerhet behöver bli än tydligare för kunderna och marknadsföras som konkurrensfördelar – inte minst för att exporten av svenska livsmedel ska kunna öka. Detta är bara några tankar och förslag som lyfts fram i rapporten.

Läs mer i *Matkassen 2030*.



Willys

Starkt resultat och framgångsrik start på e-handeln

2016 fortsatte Willys att ta marknadsandelar på en marknad med tuff konkurrens. Etableringar av nya butiker och de digitala satsningarna bidrog till försäljningen, som ökade med 3,8 procent. Willys startade e-handel i Stockholm, Göteborg, Uppsala och Norrköping och de digitala erbjudandena utvecklades vidare. Rörelseresultatet ökade med 2,9 procent.

WILLYS

Affärsidé

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

Vision

Willys ska bli Sveriges mest rekommenderade matvarukedja. Det ska vi uppnå genom att ge våra kunder branschens bästa bemötande och en positiv butiksupplevelse.

Kundstruktur

Willys är matbutiken för de prismedvetna. Med ett brett sortiment och en hög andel färskvaror ska Willys tillgodose såväl kundernas behov av basvaror som av "det lilla extra". Större hushåll och barnfamiljer är viktiga kundgrupper för Willys.

Butiksfakta

- 196 helägda butiker, varav:
 - 148 Willys.
 - 48 Willys Hemma.
- Willysbutikerna återfinns över hela landet.
- Butikernas säljyta:
 - Willys är 1 100–4 700 kvadratmeter med cirka 9 000 artiklar.
 - Willys Hemma är 300–1 200 kvadratmeter med cirka 5 000 artiklar.

E-handeln når fler kunder

I maj 2016 lanserade Willys e-handel. Satsningen började i tre butiker i Stockholm och Kungälv utanför Göteborg och följdes av ytterligare fem butiker, även i Uppsala och Norrköping. Vid årsskiftet kunde alla kunder i Stockholmsområdet och stora delar av centrala Göteborg beställa mat från Willys på nätet. Konceptet är detsamma oavsett om kunderna handlar i någon av de 196 fysiska butikerna eller via nätet. Willys affärsidé är att erbjuda Sveriges billigaste matkasse! Det är samma pris och samma kampanjer och i huvudsak samma sortiment oavsett genom vilken kanal kunderna handlar. Denna transparens är Willys styrka, att kunderna vet att de får bästa priset för sin matkasse. I och med att Willys har valt att hålla samma låga priser på nätet tas en avgift ut för plock och en för hemleverans. Många e-handelskunder har uppskattat att hämta sin färdigpackade kasse i de lättillgängliga hämtstationer som installerats i Willys-butikerna i nära anslutning till parkering. Under 2016 föredrog över hälften av nätkunderna att hämta kassen i butikerna.

Expansion genom nyetableringar och investeringar

Willys ambition är att fortsätta växa i hela Sverige. Förutom att nå ut till fler kunder via näthandeln slog fyra nya Willys-butiker upp portarna under året. Antalet Willys Hemma-butiker minskade netto med två butiker efter att tre Willys Hemma-butiker stängts och en öppnats. Vid årsskiftet 2016/17 fanns totalt 148 Willys och 48 Willys Hemma. Butikslägena för Willys ligger i anslutning till handelsplatser, trafikleder, kollektiva kommunikationer eller bostadsområden, medan Willys Hemma i större utsträckning ligger centralt inne i städer.

Efter de senaste årens större moderniseringar fokuserade investeringarna 2016 på att hålla ett tilltalande och modernt uttryck i butikerna. Drygt hälften av Willys-butikerna har idag självscanning eller självutcheckning. Kundprogrammet Willys Plus uppnådde under året milstolpen två miljoner kunder. Program-

met utvecklas löpande med bland annat högre grad av personifierade erbjudanden. Kommunikationen till Willys Plus-kunderna sker via digitala kanaler.

Eko för alla

Förutom låga priser är ett attraktivt sortiment viktigt för kunderna. Willys ska ha rätt balans av populära produkter inom alla varukategorier. Willys har också en hög ambition att erbjuda ekologiska varor även till de prismedvetna. Alla ska kunna äta ekologiskt. Efter målmedveten satsning på att utöka eko-sortimentet har Willys idag flera ekologiska alternativ inom bröd, chark och ost, där utbudet tidigare var begränsat. Eko-satsningen innebar också att Willys har minskat prisskillnaden mellan ekologisk och konventionellt producerad mat. 2016 innehöll mer än var tredje kundkorg en ekologisk vara. Inom den centrala frukt och grönt-affären var mer än var tionde frukt eller grönsak som såldes ekologisk. 2016 hade Willys en ekologisk försäljningsandel om 6,0 procent (5,2).

Willys har även fortsatt att utveckla butikernas sortiment av vegetariska varor, och erbjuder idag flera proteinersättare. Den vegetariska försäljningen har ökat med 37 procent under året, om än från låga nivåer.

Minskat matsvinn

Matproduktion står för en avsevärd del av världens klimatpåverkan. Om maten kastas i soporna har miljöpåverkan skett helt i onödan.

Fler än
2 000 000
kunder

i Willys Plus

Dessutom är det slöseri med resurser. Ett sätt att minska matsvinnet är att maten i stället kan komma ekonomiskt utsatta grupper till godo. Willys har under året utökat samarbetet med hjälporganisationer och har nu fler än 50 olika matsvinnessamarbeten.

I branschen är sänkta priser på varor som närmar sig bäst före-datum ett annat vanligt sätt att minska matsvinnet. Willys testar nya grepp och införde i vissa butiker halverade priser på exempelvis frukt och grönsaker med skönhetsfläckar. För att göra det lättare för kunderna att hitta dessa och andra prissänkta erbjudanden samlades de på utvalda säljplatser.

Bra miljöval

Samtliga Willys-butiker uppfyller kraven för Naturskyddsföreningens "Bra miljöval", som är en av de tuffaste miljömärkningarna på den svenska marknaden. Det kräver bland annat att butikerna har ett bra sortiment av ekologiska varor, undviker särskilt miljöfarliga varor samt arbetar med energieffektivisering och källsortering.

Effektiv styrning och stordriftsfördelar

För att kunna erbjuda låga priser måste man ha låga kostnader. Det kräver daglig uppföljning och ett konsekvent, långsiktigt arbete i stora som små frågor. Tack vare att alla Willys-butiker är egenägda kan butikerna ha gemensamma butikskoncept, arbetsmetoder och policies, vilket skapar en effektiv organisation.

Framtida utmaningar och prioriteringar 2017

Willys ska fortsätta att expandera och utmana konkurrenterna på marknaden. Utrullningen av e-handeln till fler Willys-butiker kommer att intensifieras under 2017. Antalet butiker som kommer att öppna e-handel 2017 är beroende av hur många som kan anpassa sina ytor för att erbjuda kundvänlig upphämtning. Planen är att under kommande år nå e-handelskunder genom att utöka leveransområdena och erbjuda näthandel i ytterligare cirka 20 städer. Genom att vässa de digitala erbjudandena kommer Willys att prioritera relationerna med Willys Plus-kunderna.

I tillägg till de stora digitala satsningarna ska även tre nya butiker etableras under 2017, det innebär en något lugnare etableringstakt än under de senaste åren. För att främja försäljningsutvecklingen ytterligare är det av stor vikt att fortsätta investera i uppgraderingar av det befintliga butiksbeståndet. Tillsammans med lågt pris och ett effektivt och hållbart sortiment ska de samlade resurserna ge förutsättningar för att fortsätta ta marknadsandelar. Willys strategi ska också befästa positionen som den ledande lågprisedjan i Sverige och profilen som en hållbar och ansvarstagande matbutik.

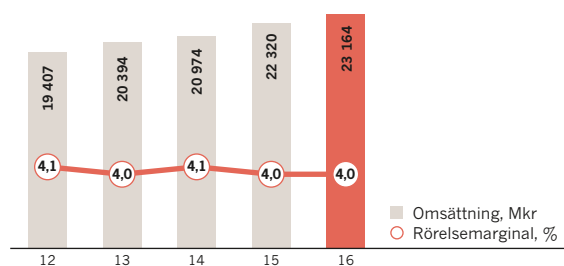
Välgörenhet i stället för svinn

Under 2016 har Willys satsat på att radikalt minska butikernas redan låga svinntal bland annat genom att skänka mat till olika hjälporganisationer. Maten som skänks är fullt dugliga varor, men kan vara kantstötta, ha annat fel på förpackningen, eller så närmar sig varan sitt bäst-före-datum. Runt om i Sverige tar över 50 välgörenhetsorganisationer hand om mat som Willys annars hade varit tvungna att slänga. Det är en win-win-situation, för behovet bland utsatta grupper är stort. Bland mottagarna finns olika kyrkor, kvinnojourer, Stadsmissionen och andra organisationer för personer i en socialt utsatt livssituation. Butikschefen för Willys i Gislaved, Jan-Eric Bergenholtz berättar:

– Vi tycker det är fantastiskt att maten kommer till användning. Även kunderna tycker det är bra. Varje vecka är det någon kund som ser vår skylt och lovordar att vi skänker mat – i vårt fall till Hela människan.

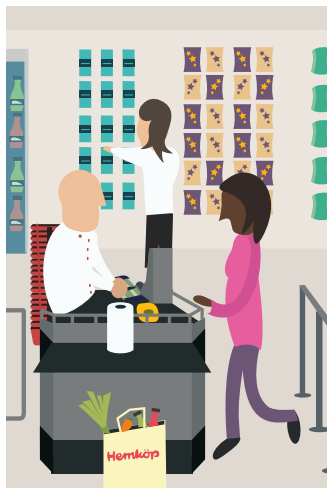


Omsättning och rörelsemarginal



Nyckeltal

Mkr	2016	2015	Förändring
Nettoomsättning	23 164	22 320	3,8%
Omsättningsförändring i jämförbara butiker, %	1,4	4,4	-3,0
Rörelseresultat	922	896	2,9%
Rörelsemarginal, %	4,0	4,0	0,0
Egenägda butiker, antal	196	194	2
Medelantalet anställda under året	4 685	4 464	5,0%
Andel egna varor, %	30,1	29,1	1,0



Hemköp

Ännu ett år med rekord både i försäljning och resultat

Hemköp fortsätter att växa och skörda framgångar. Kedjan satte nya rekord för både försäljning och resultat 2016. Kunderna trivs i de inspirerande och välskötta butikerna och i flera storstäder erbjuder Hemköp även handel via nätet – både färdigpackade matkassar och lösplock. Det blir alltmer känt att Hemköps varor är prisvärda och att butikerna har ett stort urval av färska, bra och hållbara varor i sortimentet.

Hemköp

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.

Kundstruktur

Hemköps butikslägen i städer och bostadsområden, nu förstärkt med e-handel och matkassar, erbjuder närhet och bekvämlighet till våra kunder och får dem att handla ofta. Kunderna söker inspiration, ansvarstagande, och ett brett och prisvärt sortiment. De är aktiva och engagerade kunder som tycker om god mat och är måna om samhälle och miljö.

Butiksfakta

- Hemköps butiker återfinns i centrala lägen i stadskärnor och bostadsområden.
- Butikernas säljytor varierar från 400 till 4 000 kvadratmeter.
- Antalet artiklar i butik är cirka 10 000–12 000.
- Hemköpskedjan hade vid årets utgång totalt 185 butiker varav 67 butiker var egenägda.

Digital helhetslösning på plats

Under 2016 lanserade Hemköp två varianter av e-handel. I augusti kom Hemköps matkassar med färdiga middagslösningar med recept som erbjöds i tio städer från Uppsala i norr till Linköping i söder. I september lanserades e-handel av lösplock i tre butiker i Stockholm. Innan årsskiftet introducerades näthandel i ytterligare fem butiker, då även i Göteborg. Fokus på satsningen med en digital helhetslösning är att fortsatt inspirera och skapa matglädje, men också att värna om att vara en personlig matbutik. Det personliga mötet är fortfarande viktigt, vare sig det handlar om att själv hämta matkassen i butik eller att få den levererad till dörren. Inom Hemköps nätförsäljning dominerar alternativet hemleverans.

Den digitala kommunikationen utvecklades under året som gick och Hemköp erbjuder idag mer personliga erbjudanden till de över en miljon kunder som är med i kedjans kundprogram. Förutom dessa riktade erbjudanden får kunderna inom kundprogrammet även en bonus på upp till 2 procent av inköpen.

Nyetableteringar och moderniseringar stärker varumärket

Hemköpskedjan bestod vid slutet av 2016 av 67 egenägda butiker och 118 handlarägda. Det är netto en mindre egenägd butik och en nettoökning med sju handlarägda butiker under året. De olika ägandeformerna stärker och driver kedjan framåt. Förutom att bidra till ökad försäljning skapar moderniseringar också bra förutsättningar för en mer hållbar verksamhet genom förbättrad energieffektivitet, källsortering och återvinning. En majoritet av butikerna erbjuder idag självutcheckning för att snabba på kundernas inköpstid. Allt fler handlarägda butiker ökade också satsningarna på sina butiker. Det visar på god styrka i Hemköps varumärke.

Under året omvandlades fem egenägda butiker till så kallade 91/9-butiker. 91/9 är en finansieringslösning för att butikschefer ska kunna köpa en butik. Initialt och i minst två år äger butikschefen 9 procent av butiken med option på att förvärva över 99 procent av bolaget. Efter att optionen utnyttjats äger Axfood

Klimatsmarta familjen väljer Hemköp

Familjen Hallström, som består av fem personer, beslutade sig i oktober 2016 för att under ett år försöka leva så klimatsmart som möjligt. De vill se om de genom medvetna val och smarta lösningar kan närma sig FN:s högt satta klimatmål på 1 ton koldioxid per person 2050. Idag släpper en genomsnittlig svensk ut 10–14 ton per år.

Familjen har renoverat sitt radhus klimatsmart, kör el- och hybridbil och kommer under den här tolv månadersperioden att äta mat från Hemköp.

Hemköp stöttar familjens ambition genom att inspirera till hur man äter gott och klimatsmart på samma gång, till exempel genom att äta råvaror i säsong och se till att allt i kylskåp och skafferi går åt.

– Att handla mat på Hemköp kommer att göra stor skillnad. Här är utbudet av ekologiska och närproducerade varor stort, konstaterar pappa Anders Hallström.

Följ familjen Hallströms experiment på hemköp.se/klimatsmartafamiljen.

en aktie. Under 2016 utnyttjades optioner för tre butiker som därmed blev handlarägda.

Framgångsrik sortimentsanpassning

Hemköps kunder uppskattar fräscha, moderna butiker och bra service, men lägger också stor vikt vid ett brett sortiment med hållbara varor. Singel- och tvåmanshushåll i tätort är överrepresenterade. I högre utsträckning efterfrågas varor som ökar bekvämligheten, antingen halvförädlade råvaror såsom skurna rotfrukter eller helt färdiglagade rätter. I flera storstäder har Hemköp infört varmrätts- och salladsbuffé, manuell fiskdisk och en konditorihörna. Genom att exempelvis ha anställd konditorer erbjuds inte bara högkvalitativa bakverk utan också kompetens som kan inspirera och svara på frågor.

Efterfrågan på vegetariska, ekologiska och andra hållbarhetscertifierade varor fortsätter att öka. Inom Hemköp ökade försäljningen av proteinersättare med cirka 40 procent. Hemköps försäljningsandel av ekologiska varor är 9,3 procent, vilket är högre än branschen som helhet med 8,7 procent. Ett bidrag till framgången inom hållbara varor är att samla dessa varor i en så kallad rekoavdelning för att göra det lättare för kunderna att hitta prisvärda ekologiska och hälsosamma produkter.

Från och med Alla hjärtans dag 2016 är alla rosor som säljs inom Hemköp Fairtrade-certifierade.

Hållbarhet

För att minska matsvinnet inom Hemköp har flertalet butiker under året påbörjat

samarbete med lokala hjälporganisationer. Hemköp skänker varor som annars inte hade sålts, främst på grund av skönhetsfel på förpackning, men också när bäst före-datumet börjar närma sig. Vid årets slut hade 22 Hemköpsbutiker samarbeten med lokala hjälporganisationer.

Hemköp sponsrar ett projekt där en familj ska leva så klimatsmart som möjligt under ett års tid. Målet är att närma sig FN:s högt uppsatta mål om att minska klimatavtrycket. Hemköp bidrar med råd och mat under året och vill på detta sätt visa alla klimatsmarta varor som finns i sortimentet.

Sedan 2015 medverkar Hemköp i ett treårsprojekt tillsammans med SOS Barnbyar och Stockholms Stadsmission som ger stöd till rumänska EU-migranter. Projektet syftar till att föräldrar och barn ska kunna återförenas i Rumänien. Målet är att hitta en transnationell modell som hjälper och stärker dessa utsatta personer, så att föräldrarna ska kunna stanna med sina barn i Rumänien. Hemköp och kunderna stödjer även andra projekt inom SOS Barnbyar.

Framtida utmaningar och prioriteringar 2017

Hemköp ska fortsätta att stärka och förtydliga sin position som en modern, hållbar och prisvärd dagligvarukedja. Under 2017 kommer Hemköp att satsa stort på organisk expansion genom att öppna sex nya Hemköpsbutiker samtidigt som moderniseringen av befintliga butiker fortsätter. Butiker på ytterligare cirka tio orter i Sverige kommer att erbjuda e-handel. Utvecklingen av personliga digitala erbjudande och riktade evenemang fortsätter.

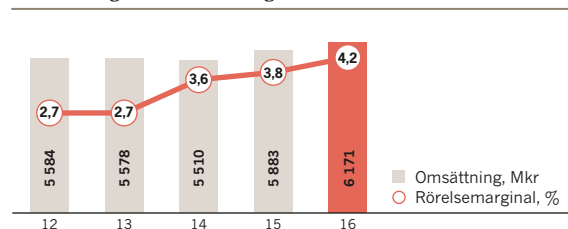
Framöver kommer anpassningen av sortimentet fortsatt vara centralt. En viktig del är att kontinuerligt uppdatera det globala sortimentet som efterfrågas av den ökande andelen kunder med utomnordisk bakgrund. För att lyckas med detta ska kunskapen öka om vilka varor och vilken kvalitet som efterfrågas. Vidare ska mer förädlade varor och färdigrätter fånga in de konsumenter som annars skulle äta på restaurang. Fler butiker ska även börja erbjuda varmrättsbufféer och catering. Hemköp ser också över sortimentet för att öppna upp för samarbete med fler lokala leverantörer.

Butikbeståndet ligger i attraktiva lägen och kunderna har idag i större utsträckning en uppfattning om att Hemköp har prisvärda varor än för några år sedan. Tillsammans med god kostnads kontroll och en noggrant utarbetad strategi ska detta säkerställa att kedjan fortsätter ta marknadsandelar. Hemköps ambition är att bli det mest hållbara varumärket i dagligvarubranschen.

Fler än
1 000 000
kunder
i Hemköps kundprogram



Omsättning och rörelsemarginal



Nyckeltal

Mkr	2016	2015	Förändring
Nettoomsättning	6 171	5 883	4,9%
Omsättningsförändring jämförbara butiker, %	4,0	5,0	-1,0
Rörelseresultat	260	221	17,6%
Rörelsemarginal, %	4,2	3,8	0,4
Egenägda butiker, antal	67	68	-1
Medelantalet anställda under året	1 817	1 745	4,1%
Andel egna varor, %	22,7	21,4	1,3



Axfood NärLivs

Stärkt marknadsposition genom tillgänglighet och kundanpassning

Axfood NärLivs redovisade en ökad omsättning och ett starkt resultat för 2016. Året präglades av att effektivisera både leveransflöden och sortiment och samtidigt göra sortimentet än mer attraktivt och hållbart. Flera viktiga långfristiga avtal förlängdes under året och expansionen inom Axfood Snabbgross fortsatte. Idag finns det 22 butiker runt om i Sverige.



Affärsidé

Vi gör det enkelt för våra kunder att göra bra affärer.

Kundstruktur och organisation

Axfood NärLivs är organiserat i tre affärsområden:

- **Handlar'n och Tempo** som riktar sig till fria handlare inom Handlar'n och Tempo.
- **Convenience** som vänder sig till stora kedjor inom servicehandeln som bensinbolag, 7-Eleven, Pressbyrån, Direkten samt till fria servicehandlare.
- **Axfood Snabbgross** som är ett dotterbolag med 22 cash-and-carry-butiker för framför allt lunchrestauranger, kvarterskrogar, snabbmatställen och caféer. Axfood Snabbgross levererar även till ledande matkasseleverantörer.

Sedan 2015, då logistikverksamheten fördes över till Dagab, är Axfood NärLivs ett marknadsbolag. Verksamheten omfattar flera segment vars kunder har skilda behov och möjligheter. Därför är Axfood NärLivs uppdelat i tre affärsområden Handlar'n och Tempo, Convenience och den egna butikskedjan Axfood Snabbgross.

DAGLIGVARU- OCH SERVICEHANDEL ERBJUDER EN EFFEKTIV VARUFÖRSÖRJNING

Axfood NärLivs förser dels de egna profilerna Handlar'n och Tempo med varor, dels säljer Axfood NärLivs till butiker med långfristiga avtal, så som alla de ledande bensinbolagen, servicehandelskedjorna 7-Eleven, Pressbyrån och Direkten samt till fria servicehandlare. Axfood NärLivs storlek och gedigna bransch-erfarenhet gör att lösningarna kan anpassas till de olika kundernas unika förutsättningar och behov gällande sortiment, varuförsörjning och övriga servicetjänster.

Axfood NärLivs har erbjudit kunderna e-handel i många år. I dag väljer kunderna nästan uteslutande att göra sina beställningar digitalt.

Under året har Axfood NärLivs tillsammans med sina stora kunder sett över leveransscheman och -frekvenser för att optimera hanteringen och säkerställa en effektivare och mer hållbar varuförsörjning.

Handlar'n och Tempo

Handlar'n och Tempo hade en bra utveckling under 2016. Under året låg fokus på att se över och stärka sortimentet så att det än bättre matchar slutkonsumenternas behov. Kunderna efterfrågade i högre utsträckning färskvaror och färdiga lösningar. De ekologiska varornas andel av försäljningen ökade, främst inom Tempo.

Vid årets slut hade Tempo 148 butiker, en minskning med sex butiker. Tre av dem hade under året omvandlats till handlarägda Hemköps-butiker.

Antalet Handlar'n-butiker minskade under året med tre och uppgick vid årets slut till 209 butiker.

Den svenska regeringen införde 2016 ett landsbygdsstöd som ska stötta en levande glesbygd. Axfood NärLivs har ett rikstäckande distributionsnät och når därmed ut till handlarna på landsbygden som driver butiker. Vid årsskiftet hade över 100 av Axfood NärLivs kunder runt om i landet fått bidraget. Detta är nästan två tredjedelar av det totala antalet butiker som har fått landsbygdsstödet.

Convenience

Under 2016 var marknadsutvecklingen för de ledande bensinbolagen och kedjorna bra. Inom servicehandeln ökade efterfrågan på ingredienser till måltidslösningar, såsom sallader och smörgåsar. Avtalen med Preem och OKQ8 förnyades och löper i ytterligare tre år.

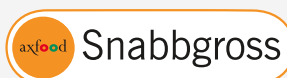
Avtalet avseende leverans av konfektyr, dryck och snacks till nöjesbutikskedjan Hemmakvälls drygt 70 butiker runt om i Sverige började gälla under året och löper i två år.

Direkten ökade med en butik och vid årets slut fanns det 338 butiker knutna till Direktenkedjan.

Framtida utmaningar och prioriteringar 2017

Fokus under 2017 kommer fortsatt vara att anpassa sortimentet till slutkonsumenternas behov, för att få ett så attraktivt, effektivt och hållbart sortiment som möjligt. Andelen färskvaror kommer att öka liksom antalet ekologiska alternativ inom fler produktkategorier. Arbetet med leveransfrekvenser och färskvaruflödet kommer att fortsätta. För varumärkena Handlar'n och Tempo kommer även utveckling inom prissättning, varuplacering och förbättrad butiksoplevelse att prioriteras.





Affärsidé

Axfood Snabbgross ska genom personlig service, tillgänglighet och kvalitet, till bästa pris vara Sveriges bästa restaurang-grossist.

Vision

Kundens självklara val, varje dag.

AXFOOD SNABBGROSS EXPANDERAR

Axfood Snabbgross har fortsatt att utvecklas starkt under året. Verksamheten drivs av goda marknadsförutsättningar, men också av ett allt effektivare arbetssätt, sortimentsutveckling med tydligare styrning, framgångsrika kampanjer och nära dialog med kunderna. Under slutet av 2015 fram till slutet av 2016 etablerades två nya butiker, en tredje butik i Stockholm och en första butik i Umeå. Axfood Snabbgross ökade sin marknadsandel under året tack vare högre snittköp och genom att butikerna nådde ut till fler kunder.

Under året har ett flertal butiker renoverats och moderniserats. Förutom att ge butikerna ett utseendemässigt lyft har butikerna även fått bättre drift ur ett hållbarhetsperspektiv. Det har även pågått ett intensivt arbete med att skapa en helt ny e-handelsplattform och webbplats. Övergången till den nya plattformen kommer att ske under 2017. Målet är att ordreläggning av alla varor som distribueras till kunderna ska ske genom denna kanal.

Ansvarsfull och kunnig personal som stöd

Verksamhetens framgångsfaktorer är bland annat att kunderna har nära till den lokala butiken och kunnig personal som kan stötta och rådgå kunderna. Att personal finns tillgänglig vid inköpen skapar också en personlig kontakt. Dialogen med kunderna är av stor vikt eftersom anpassningen till deras behov och önskemål främjar bättre gemensamma affärer och framtida framgångar. För de kunder som hellre vill få varorna distribuerade finns hela sortimentet att tillgå via e-handel.

I butikerna ökar kommunikationen kring hållbara varor och ansvarstagande. Axfood Snabbgross vill tydliggöra kopplingen mellan hållbarhet och lönsamhet både ur ett kund och ett medarbetarperspektiv.

Stärkt affär mot matkassaföretag

Axfood Snabbgross arbetar också med matkassaföretag. Under året har avtalet med Linas Matkasse förlängts. Avtalet avser varuförsörjning under tre år. Samarbetet med Middagsfrid, som avser både varuförsörjning och packning, fortsätter. Axfood Snabbgross producerar även Hemköps matkassar.

Framtida utmaningar och prioriteringar 2017

Konkurrensen bland leverantörer till caféer, snabbmatsrestauranger, kvarterskrogar och lunchrestauranger är hård. Axfood Snabbgross har idag stärkt sin position på marknaden genom stor tillgänglighet, både genom öppettider och geografiskt. Och expansionsstrategin fortsätter. Under 2017 kommer två nya butiker öppna, i Helsingborg och Göteborg. Butiken i Uppsala kommer att flytta till en ny lokal, som blir utrustad med en solcellsanläggning. I takt med det löpande underhållet kommer även ett antal butiker moderniseras.

Den digitala plattformen som kommer att bytas ut under 2017 syftar till att öka tillgängligheten och effektiviteten gentemot distributionskunder. Genom att vidareutveckla medarbetarnas matkunskap och fortsätta arbeta med tillgängligheten ska dialogen med kunderna stärkas ytterligare. Högt på agendan står också kontinuerlig sortimentsanpassning och att driva rätt kampanjer. Det ska vara enkelt att handla rätt produkter hos Axfood Snabbgross.

Nyckeltal

Mkr	2016	2015	Förändring
Nettoomsättning	2 884	2 734	5,5%
Rörelseresultat	202	200	1,0%
Rörelsemarginal, %	7,0	7,3	-0,3
Egenägda butiker, antal	22	21	1
Medelantalet anställda under året	476	451	5,5%

Bra förutsättningar för god tillväxt i Umeå

I början av 2016 slog Axfood Snabbgross upp portarna i Umeå – en nybyggd butik på en ny marknad. Att driva butik i en helt ny fastighet har många fördelar, inte minst för personalen. Det handlar om en välanpassad butik för kunderna, ökad säkerhet och tillgängliga ytor för varumottagning. När butiksdriften blir enkel och smidig frigörs mer tid för de matkunniga och flerspråkiga medarbetarna att personligen kunna hjälpa och ge råd till kunderna. Umeå-butiken har helt enkelt mycket bra förutsättningar för god tillväxt.

De nya lokalerna har utrustats för att använda så lite energi som möjligt, bland annat

genom flera olika temperaturzoner, led-belysning, lock och dörrar på alla kyl- och frysdiskar och återvinning av värmen från frysaggregaten. Avviker energiförbrukningen syns det direkt i systemet. Men de för Axfood Snabbgross så viktiga hållbarhetsaspekterna återspeglas också i sortimentet. De hållbara varorna blir fler, får en allt mer framträdande placering och tydlig märkning.

För att ta ett större socialt ansvar och samtidigt minska det oundvikliga matsvinnet skänker butiken mat till Bakfickan, som är en lokal hjälporganisation för personer med alkohol- och drogberoende.





Dagab

En stabil och effektiv verksamhet

Dagab ansvarar för att Axfoods sortiment, inköp och logistik ska fungera optimalt både för koncernens alla marknadskoncept och för Axfood Närlivs företagskunder. De viktigaste konkurrensfördelarna är att ha ett attraktivt och effektivt sortiment, hög inköpsgrad och en optimal logistik. Under 2016 ökade försäljningen med 6,4 procent och rörelsemarginalen var 1,6 procent.

dagab

Affärsidé

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

Vision

Vi ska långsiktigt utveckla Axfoods marknadsposition.

Kundstruktur

Dagabs kundstruktur består av butikskedjor inom Axfood-koncernen och dess butik- och affärskunder.

Ett effektivt sortiment

Dagabs arbete med att ta fram ett effektivt sortiment för kedjornas olika behov utgår alltid från att möta slutkundernas efterfrågan. Insikten om vad kunderna önskar styr utvecklingen av sortimentet. Inom respektive produktkategori optimeras sedan affären utifrån utbud, pris och kvalitet. Denna process säkerställer att sortimentet blir så attraktivt som möjligt. Genom att Dagab samordnar inköpen av koncernens totala volymer finns en förhandlingsstyrka som leder till att kedjorna kan erbjuda prisvärda varor.

Under 2016 lanserades flera nya svenska mejeriprodukter, ekologiska och vegetariska alternativ samt varor inom det globala sortimentet. Under 2016 var 6,8 procent av koncernens totala livsmedelsförsäljning ekologiska varor.

Branschen införde under våren en svensk-märkning benämnd ”Från Sverige”, som underlättar för konsumenter att se en varas svenska ursprung. Vid årsskiftet hade 258 av de egna varorna svensk-märkningen.

Hemköps och Willys satsningar på e-handel har under 2016 inneburit att Dagab bistått med stora mängder livsmedelsinformation om varorna. Cirka 14 000 produkter inklusive foton finns idag på e-handelsplattformarna.

Ökad andel egna varor

Syftet med egna varor är att kunna erbjuda konsumenterna ett stort och varierat sortiment med minst lika bra kvalitet som välkända varumärken, men till ett lägre pris. Axfoods egna varor utgörs av prisvärda och kvalitativa produkter som 2016 stod för cirka 28 procent av koncernens försäljning (27). Bland de egna varumärkena finns exempelvis Garant, Eldorado och Fixa. Under andra halvan av året lanserades ett nytt varumärke, Minstingen, som erbjuder prisvärda produkter inom barnsegmentet. Läs mer om Axfoods egna varor på sidan 20.

Hög inköpsgrad och jämn varuförsörjning

Dagab strävar efter att öka butikernas inköp från koncernens egna lager. Högre inköpsgrad bidrar till effektivare transporter och bättre fyllnadsgrad i lastbilarna, vilket minskar belastningen på miljön. Färre enskilda varuleveranser förenklar även för butikspersonalen som kan fokusera på att ta hand om kunderna. Under 2016 har inköpsgraden fortsatt att öka.

För att effektivisera beställningarna och säkerställa en jämn varuförsörjning i butik eftersträvar Dagab att öka andelen automatiskt genererade beställningar, så kallade autoorder. Dessa innebär att en vara beställs automatiskt från Dagabs lager när antalet på butikshyllan går ned till en bestämd nivå. Under året började Dagabs system för autoorder även appliceras på varor som beställs direkt från leverantörerna, såsom mjölk.

Behovsanpassad logistik

Dagab bidrar till att öka butikernas försäljning och lönsamhet genom behovsanpassade logistiklösningar. Uppgiften är att skapa både storskaliga och flexibla kundunika lösningar som ska möta kedjornas olika behov och samtidigt dra nytta av samordningsfördelar. Ett av logistikverksamhetens viktigaste nyckeltal är servicegraden som under året låg runt målet på 97 procent.

Tekniken för automatiserad lagerhantering har förbättrats väsentligt de senaste åren. I samband med att ett nytt transitlager ska byggas för färskvaror i Jönköping kommer lagret på sikt att bli automatiserat med robotar som plockar varor dygnet runt. Samma teknik kommer på sikt även att kunna införas på Dagabs övriga lager.

Under året skrevs avtal om att förvärva Saba Logistics lagerverksamhet i Helsingborg, som under lång tid har skött Dagabs lagerhantering av frukt och grönt. Förvärvet innebär att Dagab från och med januari 2017 tog över cirka 150 anställda. Genom att integrera lagerhanteringen får Dagab än bättre kontroll över hela värdekedjan inom frukt och grönt och kan på så sätt skapa en bättre tjänst till butikskedjorna.



Klimatneutralt 2020

Till 2020 ska Axfoods egna verksamhet vara klimatneutral. Koncernens klimatavtryck påverkas starkt av utsläpp från köldmedia och energiförbrukning för kylda och frysta varor. Dagab har tidigare investerat i solcellsanläggningar på lager- och butikstak som ett effektivt sätt att bidra till koncernens miljövänliga energiförsörjning. Till följd av den nya skattelagstiftningen som infördes för solcellsanläggningar vid halvårsskiftet pausades satsningarna. Investeringsplanerna återupptogs dock under tredje kvartalet efter att regeringen beslutat att se över reglerna kring beskattningen. Transporter till butik påverkar också miljön i hög utsträckning och därför gick Dagab under året över till att i så stor utsträckning som möjligt köra på HVO-bränsle. Det ledde till att klimatavtrycket för transporter från egna lastbilar minskade med 49 procent jämfört med föregående år.

Utmaningar framöver och prioriteringar 2017

Den övergripande uppgiften för Dagab är att bidra till kedjornas framgång genom att tillhandahålla rätt sortiment, rätt inköpspris och optimala logistiklösningar. Genom att lyckas med detta bidrar Dagab till att stärka kedjornas konkurrenskraft och Axfoods marknadsposition.

En av utmaningarna framöver är att klara av att möta konsumenternas efterfrågan på svenska och ekologiskt producerade varor, eftersom utbudet är begränsat. Den ökade efterfrågan innebär också att priserna stiger. Störst är bristen på svenska råvaror inom kött och feta mejerivaror. Ett sätt att säkerställa tillgången på exempelvis svenskt kött är att göra anatomiska affärer. Det innebär att Dagab köper in

hela djur och sedan fördelar ut råvarorna till de olika leverantörerna för bearbetning.

Under 2017 kommer Dagab att integrera lagerhanteringen av frukt och grönt, starta upp ett delvis automatiserat lager för färskvaror i Jönköping, effektivisera transporterna ytterligare samt fortsätta att förbättra sortimentet, vilket också innebär att utveckla egna varor/affärer.

Nyckeltal

Mkr	2016	2015	Förändring
Nettoomsättning	42 319	39 756	6,4%
Distribuerad omsättning	27 639	25 995	6,3%
Rörelseresultat	670	600	11,7%
Rörelsemarginal, %	1,6	1,5	0,1
Medelantalet anställda under året	1 888	1 809	4,4%
Servicegrad, %	96,8	96,9	-0,1

11,7%

Ökade rörelseresultatet 2016

Minstingen – ny i märkesfamiljen

Minstingen är namnet på ett helt nytt barnsortiment som inledningsvis omfattar amningskupor, blöjor, våtservetter, torra tvättlappar anpassat för barn upp till tre år. Sortimentet kommer successivt att utökas med nya och fler produkter.

Minstingen sticker ut med sin speciella design som är kopplat till olika roliga djurfigurer som går under namnet Vildingarna. Bland vildingarna finns bland andra Kajsa Krokodil, Ada Apa och Billy Björn.



Effektivitet i alla led är en central del av Axfoods strategi

Koncernen arbetar ständigt med att effektivisera varuflödet – från sortiment och inköp till lagerhantering och distribution.

Det är på Dagabs inköpsavdelning allt börjar. Här skapas ett attraktivt sortiment och det är också här Axfoods framgångsrika utveckling av egna varor äger rum. Sortimentet är en av Axfoods viktigaste hörnstenar – det borgar för nöjda kunder. Att förhandla sortimentet centralt skapar bästa förutsättningar för våra kedjor. Samtliga leverantörsavtal förhandlas centralt av Dagab.

Dagab är också navet i Axfoods logistikflöde och fungerar som partner till Willys, Hemköp och Axfood Närlivs.

Axfoods inköps- och logistikmodell förbättras ständigt för att öka lageromsättningen, förbättra distributionen och skapa effektivare beställningsflöden och transporter.



Investment case

Axfoods värde drivande faktorer

Historiskt god totalavkastning

De senaste fem åren har totalavkastningen på Axfood-aktien uppgått till 184 procent. Utdelningspolicyn är att dela ut minst 50 procent av resultatet efter skatt.

Aktiens totalavkastning 2012–2016, index



Strategi för lönsam tillväxt

Genom fokus på lönsam tillväxt har Axfood möjlighet till god värdetillväxt över tid. Under 2017 planerar Axfood att etablera elva nya butiker, erbjuda e-handel till konsumenterna i ytterligare ett tjugotal städer och integrera de två nyförvärven.

De hållbara varorna har en högre prisnivå och många kunder som väljer det ekologiska utbudet har ett högre snittköp än genomsnittet.

Koncernen arbetar ständigt med att effektivisera och hålla låga kostnader med mål om en bibehållen rörelsemarginal på 4 procent. Att minska energianvändningen och fokusera på energieffektivitet både sänker kostnaden och reducerar klimatavtrycket.



Stabil bransch och finansiell ställning

Dagligvarumarknaden är relativt okänslig för konjunktursvängningar med en stabil tillväxt som främst drivs av befolkningstillväxt och inflation. De svenska konsumenternas önskemål om varors ursprung och kvalitet driver utvecklingen mot en mer hållbar bransch.

Axfood har dessutom en stabil verksamhet och en stark finansiell ställning med solida nyckeltal som ett bra kassaflöde, hög soliditet och låg skuldsättning.



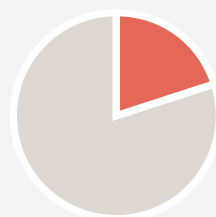
Starka positioner och bra varumärken

Axfood är genom sina varumärken nummer två på Sveriges dagligvarumarknad.

Willys är Sveriges ledande lågpriskedja med 196 helägda butiker. Willys ska erbjuda Sveriges billigaste matkasse och utveckla lågprissegmentet med ett brett och varierat sortiment. Även Hemköp och Axfood Närlivs med Axfood Snabbgross har starka positioner inom sitt respektive segment.

Att kunna erbjuda ett starkt hållbart sortiment är viktigt för butiks kedjorna. Konsumenterna har stort intresse av ekologiska varor, certifierade produkter och vegetabiliska proteinersättare. Den ekologiska andelen av livsmedelsförsäljningen inom Willys och Hemköp uppgick 2016 till 6,0 respektive 9,3 procent.

Axfoods egna vara Garant har en stark position på marknaden med hög kännedom och förknippas med god och bra mat. Andelen egna varor av nettoomsättningen uppgick 2016 till 28 procent.



Marknadsandel

21%

Årsredovisning 2016

CFO har ordet

Vår tillväxt på 5,1 procent till 43 miljarder kronor i nettoomsättning under 2016 drevs främst av en ökad försäljning inom befintliga butiker, men även av etableringen av sex nya butiker. I Stockholm, Göteborg, Uppsala och Norrköping lanserade vi även e-handel, en utrullning som fortsätter 2017. En ökad försäljning tillsammans med högre effektivitet och bra kostnadskontroll resulterade i att vi ökade rörelsemarginalen under året och nådde 4,4 procent.

Under 2016 investerade vi något mindre än normalt eftersom vi tvingades skjuta upp fyra butiksetableringar till nästa år på grund av byggprocesser eller tillstånd som tog längre tid än förväntat. Av de 580 miljoner kronor Axfood investerade 2016 avsåg 349 miljoner kronor butiker.

För att få fler medarbetare med kompetens och erfarenhet av e-handel samt snabbare nå fler kunder lämnade Axfood i slutet av 2016 ett offentligt bud på Matse Holding AB (publ.). I början av 2017 fullföljde vi budet i och med att över 90 procent av aktieägarna i Matse Holding AB (publ.) accepterat erbjudandet och Konkurrensverket godkänt affären.

Vi har fortsatt att driva verksamheten på ett kapitaleffektivt sätt, vilket framgår av 34,1 procent avkastning på eget kapital och en soliditet på 39,1 procent. Vid årsskiftet hade vi en stark kassa och en nettolånefordran. I början av 2017 sker betalning av Matse Holding AB (publ) samt förvärvet av Eurocash Food AB. Baserat på kvarvarande kassa föreslår styrelsen en ordinarie utdelning om 6,00 kronor per aktie, vilket motsvarar en utdelningsandel på 85 procent.

Stockholm den 6 februari 2017

Karin Hygrell-Jonsson
Ekonomi- och finansdirektör



Innehåll

Förvaltningsberättelse

- 45 Verksamhet
- 45 Marknad
- 45 Viktiga händelser 2016
- 47 Nettoomsättning och rörelseresultat
- 47 Finansnetto
- 47 Skatt, årets resultat samt resultat per aktie
- 47 Säsongsvariationer
- 47 Utveckling och forskning
- 49 Finansiell ställning
- 50 Koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten
- 50 Investeringar och avyttringar
- 50 Finansieringsverksamheten
- 51 Eget kapital
- 51 Kapitalhantering
- 52 Axfoodaktien på börsen och ägarförhållande
- 54 Medarbetare
- 55 Miljöpåverkan och hållbar utveckling
- 56 Affärsetik och produktansvar
- 56 Händelser efter balansdagen
- 56 Framtidsutsikter
- 57 Årsstämma 2017
- 58 Moderbolaget
- 60 Risker och riskhantering
- 65 Bolagsstyrningsrapport 2016
- 66 Ordföranden har ordet
- 67 Organ och regelverk
- 70 Året som gick
- 75 Styrelsens rapport om intern kontroll
- 78 Styrelse
- 80 Koncernledning

Finansiella rapporter

- 46 Rapport över resultat och övrigt totalresultat, koncernen
- 48 Rapport över finansiell ställning, koncernen
- 50 Rapport över kassaflöden, koncernen
- 51 Rapport över förändringar i eget kapital, koncernen
- 58 Resultaträkning och balansräkning, moderbolaget
- 59 Kassaflödesanalys och eget kapital, moderbolaget

- 83 Noter till finansiella rapporter
- 102 Förslag till vinstdisposition
- 103 Revisionsberättelse
- 107 Flerårsöversikt
- 109 Definitioner och ordlista



Förvaltningsberättelse

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 2016.

Verksamhet

Axfood bedriver handel med dagligvaror inom detalj- och parti-handelsledet i Sverige. Detaljhandeln drivs genom kedjorna Willys och Hemköp och antalet egenägda butiker uppgick vid årets slut till 263 (262). Under året har ett antal butiker etablerats, förvärvats, sålts eller lagts ned. Det sker också konverteringar av butiker mellan olika koncept i Axfood.

Under 2016 har sju butiker etablerats eller förvärvats och sex 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 Handlar'n, Tempo och Direkten. Totalt samverkar Axfood med cirka 820 handlarägda butiker.

Dagab ansvarar för Axfoods sortiment, inköp och logistik och cirka 75 procent av försäljningen sker till egenägda butiker.

Axfood Närlivs har grossistförsäljning till mindre butiker, bensinstationer och övrig servicehandel. Inom Axfood Närlivs finns även 22 cash and carry-butiker i Axfood Snabbgross.

I det sortiment som Axfood erbjuder kunderna finns även egna varor, störst är Garant. Förutom en lägre prisnivå än märkesvarorna har hög kvalitet och innovativa produkter bidragit till framgångarna. Andelen egna varor av nettoomsättningen ökade under 2016 och uppgick till 27,9 procent (26,8).

Marknad

Försäljningen av dagligvaror i Sverige (exklusive alkohol) utvecklades positivt under 2016. Mätt i löpande priser ökade försäljningen enligt SCB och HUI preliminärt med 2,2 procent (4,0). I fasta priser, justerat för pris- och kalendereffekt, ökade volymen med 0,6 procent (1,6). Försäljningen av dagligvaror för 2016 uppskattas till cirka 254 miljarder kronor (249).

Viktiga händelser 2016

Q1

- Från och med Alla hjärtans dag 2016 säljer Hemköp enbart Fairtrade-certifierade rosor.
- Axfood Snabbgross öppnar sin 22 butik i Sverige, sin första i Umeå.



Q2

- Axfood är en av initiativtagarna till den branschgemensamma ursprungsmärkningen för livsmedel tillverkade i Sverige som lanseras i april.
- Willys startar som första lågpriskedja e-handel med mat på nätet.
- Dagab tecknar en avsiktsförklaring att ta över Sabas lagerverksamhet för frukt och grönt.



Q3

- Hemköp lanserar matkassar med färdiga middagslösningar inklusive recept i tio städer i Sverige.
- Hemköp startar e-handel av mat i Stockholm.
- Axfood meddelar att Klas Balkow efterträder Anders Strålman som vd och koncernchef från och med mars 2017. Anders Strålman har varit vd sedan 2005.
- Axfood presenterar Matkassen 2030, en rapport med konkreta hållbara förslag till Sveriges livsmedelsstrategi.



Q4

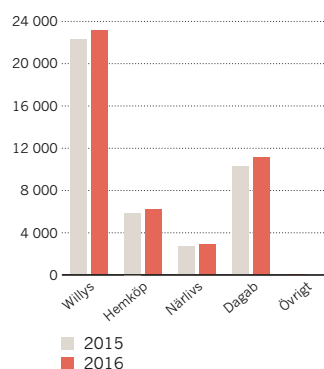
- Axfood lanserar Minstingen, en ny egen vara inom kategorin barnsortiment.
- Axfood tar åter upp satsningen på solceller efter att regeringen backat vad gäller skatten på soleil.
- Axfood Närlivs och OKQ8 tecknar ett nytt treårigt samarbetsavtal.
- I december lämnar Axfood ett offentligt bud på Matse Holding AB (publ). Axfood erbjuder 17 kr per aktie. Aktieägare med innehav som motsvarar 83,2 procent förbinder sig att acceptera budet. Den 23 januari 2017 lämnar Konkurrensverket förvärvet utan åtgärd och den 25 januari fullföljer Axfood affären.



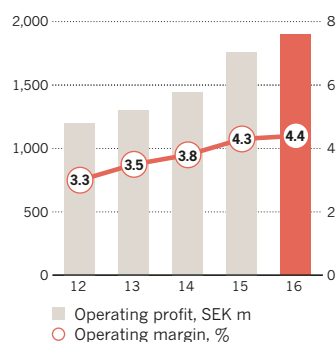
Rapport över resultat och övrigt totalresultat, koncernen

Belopp i Mkr	Not	2016	2015
Nettoomsättning	2, 5	43 355	41 247
Kostnad för sålda varor	6, 8	-37 151	-35 352
Bruttoresultat		6 204	5 895
Försäljningskostnader	6, 8	-2 609	-2 515
Administrationskostnader	6, 8, 9	-2 109	-1 970
Andelar i intresseföretags och joint ventures resultat	22	-4	-7
Övriga rörelseintäkter	5	432	372
Övriga rörelsekostnader	6	-12	-15
Rörelseresultat	2	1 902	1 760
Ränteintäkter och liknande resultatposter	13	5	6
Räntekostnader och liknande resultatposter	13	-13	-17
Finansnetto		-8	-11
Resultat före skatt		1 894	1 749
Aktuell skatt	15	-319	-297
Uppskjuten skatt	15	-102	-91
Årets resultat		1 473	1 361
Övrigt totalresultat			
Poster som inte kan omföras till periodens resultat			
Omvärdering av förmånsbestämda pensionsplaner	28	0	8
Skatt hänförlig till poster som inte kan omföras till periodens resultat	15	0	-2
Poster som har omförts eller kan omföras till periodens resultat			
Årets omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	33	0	0
Förändring av verkligt värde termiskontrakt	33	4	-5
Förändring av verkligt värde på finansiella tillgångar som kan säljas	23	-	3
Skatt hänförlig till poster som har omförts eller kan omföras till periodens resultat	15	-1	0
Årets övrigt totalresultat		3	4
Årets totalresultat		1 476	1 365
Årets resultat hänförligt till:			
Moderbolagets ägare		1 473	1 361
Innehav utan bestämmande inflytande		0	0
Årets resultat		1 473	1 361
Årets totalresultat hänförligt till:			
Moderbolagets ägare		1 476	1 365
Innehav utan bestämmande inflytande		0	0
Årets totalresultat		1 476	1 365
Resultat per aktie före och efter utspädning, kr ¹⁾	16	7,02	6,48
I rörelseresultatet ingår avskrivningar med	10	719	696

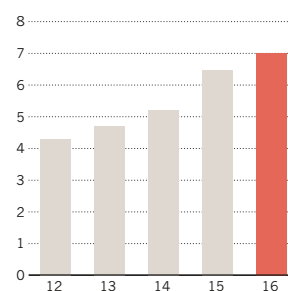
Koncernens nettoomsättning per segment, Mkr



Koncernens rörelseresultat och rörelsemarginal



Resultat per aktie, kr¹⁾



¹⁾ Under andra kvartalet 2015 genomförde Axfood en aktiesplit med villkoret 4:1. Antal aktier efter spliten uppgår till 209 870 712. Jämförelsetalen har justerats.

Nettoomsättning och rörelseresultat

Koncernen

Koncernens nettoomsättning uppgick till 43 355 Mkr (41 247), en ökning med 5,1 procent (7,2) jämfört med 2015.

Nettoomsättningen i koncernen utgörs till 74 procent (75) av försäljning i butiker samt 25 procent (25) av extern partihandelsförsäljning samt butikersättningar. För Axfoods egenägda detaljhandel ökade omsättningen med 4,0 procent (6,5), där jämförbara butiker ökade med 2,0 procent (4,5). Omsättningsutvecklingen per kedja framgår av tabellen nedan.

Koncernens bruttomarginal uppgick till 14,3 procent (14,3). Rörelseresultatet uppgick till 1 902 Mkr (1 760), vilket motsvarade en rörelsemarginal på 4,4 procent (4,3). I rörelseresultatet ingår avskrivningar med 719 Mkr (696).

Willys

Willys ökade omsättningen med 3,8 procent (6,4) till 23 164 Mkr (22 320), varav jämförbara butiker ökade med 1,4 procent (4,4).

Fem nya butiker öppnades under 2016 och 15 byggdes om. Antalet butiker uppgick till 196 (194), 148 Willys (144) och 48 Willys Hemma (50).

I maj 2016 lanserade Willys e-handel till kunder både i Stockholm och Göteborg. Antalet medlemmar i kundprogrammet Willys plus ökade till 2,1 miljoner (1,8).

Willys rörelseresultat uppgick till 922 Mkr (896), vilket motsvarar en rörelsemarginal på 4,0 procent (4,0).

Hemköp

Hemköp ökade omsättningen med 4,9 procent (6,8) till 6 171 Mkr (5 883), där jämförbara butiker ökade med 4,0 procent (5,0).

Även Hemköp lanserade e-handel till kunder i Stockholm och Göteborg under 2016. Butiksomsättningen inklusive Hemköp franchise uppgick till 12 701 Mkr (12 005) en ökning med 5,8 procent (4,9) jämfört med föregående år. Antalet butiker uppgick vid årsskiftet till 185 (179), varav 118 var handlarägda (111) och 67 (68) egenägda. Under året moderniserades tre egenägda butiker.

Hemköps rörelseresultat uppgick till 260 Mkr (221), vilket motsvarade en rörelsemarginal på 4,2 procent (3,8).

Axfood Närlivs

Axfood Närlivs ökade omsättningen med 5,5 procent (8,4) till 2 884 Mkr (2 734). Under 2016 förnyades leveransavtalen till Preem och OKQ8 och nytt avtal slöts med Hemmakväll.

Axfood Snabbgross fortsatte att utvecklas starkt under året, vilket förklaras av både fler kunder och högre snittköp. Under 2016 öppnade Axfood Snabbgross ytterligare en butik och antalet butiker uppgick vid årsskiftet till 22 (21).

Rörelseresultatet uppgick till 202 Mkr (200), vilket motsvarade en rörelsemarginal på 7,0 procent (7,3).

Dagab

Dagab omfattar både logistikfunktionerna och sortiment och inköp. Under året avtalade Dagab om att förvärva Saba Logistics lagerverksamhet i Helsingborg. Förvärvet gjordes i januari 2017 och innebär att Dagab tar över lagerhanteringen av frukt och grönt.

Dagab ökade den totala omsättningen med 6,4 procent (13,7) till 42 319 Mkr (39 756). Den externa omsättningen uppgick till 11 092 Mkr (10 269). Under året förbättrades både servicegraden och produktiviteten. Rörelseresultatet stärktes och uppgick till 670 Mkr (600), vilket motsvarade en rörelsemarginal på 1,6 procent (1,5).

Finansnetto

Finansnettot har under året förbättrats med 3 Mkr från -11 Mkr till -8 Mkr. Räntebärande skulder har minskat under året med 6 Mkr, från 504 Mkr till 498 Mkr vilket, tillsammans med lägre kreditavgifter, har resulterat i 4 Mkr lägre räntekostnader. Ränteintäkterna var 1 Mkr lägre än föregående år.

Skatt, årets resultat samt resultat per aktie

Skattekostnaden uppgick till 421 Mkr (388), vilket motsvarade en effektiv skattesats om 22,2 procent (22,2). Årets resultat efter skatt uppgick till 1 473 Mkr (1 361), vilket motsvarade 7,02 kronor per aktie (6,48).

Säsongsvariationer

Axfoods försäljning påverkas delvis av säsongsmässiga variationer. Försäljningen i det kvartal där påsken infaller ökar, vilket antingen är det första eller andra kvartalet. Inför midsommar i andra kvartalet ökar försäljningen liksom inför storhelgerna i fjärde kvartalet.

Utveckling och forskning

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

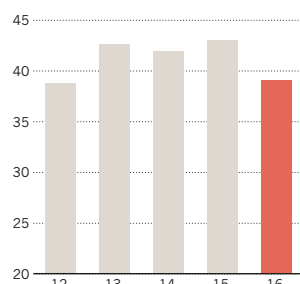
Butiksomsättning, egenägd och franchise

Mkr	2016	2015	%	Jämförbara butiker, 2016	Jämförbara butiker, 2015	%
Willys totalt	23 164	22 320	3,8	22 480	22 159	1,4
Hemköp	6 072	5 794	4,8	5 771	5 549	4,0
Hemköp franchise	6 629	6 211	6,7	6 307	6 092	3,5
Hemköp totalt	12 701	12 005	5,8	12 078	11 641	3,8
Axfood-gruppens butiksomsättning	35 865	34 325	4,5	34 558	33 800	2,2

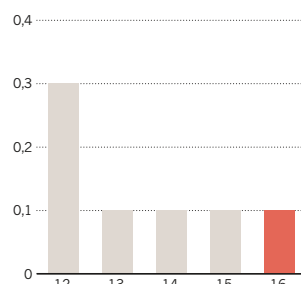
Rapport över finansiell ställning, koncernen

Belopp i Mkr	Not	2016-12-31	2015-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar			
Goodwill	17	1 864	1 860
Övriga immateriella anläggningstillgångar		614	668
		2 478	2 528
Materiella anläggningstillgångar			
Byggnader och mark	18, 20	52	54
Inventarier, verktyg och installationer		1 701	1 751
Pågående nyanläggningar		46	125
		1 799	1 930
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i intresseföretag och joint ventures	22, 23	18	22
Andra långfristiga värdepappersinnehav	23, 29	100	51
Andra långfristiga fordringar	23, 24, 29	20	22
		138	95
Uppskjutna skattefordringar	15	61	60
Summa anläggningstillgångar		4 476	4 613
Omsättningstillgångar			
Varulager			
Färdiga varor och handelsvaror	25	2 191	2 035
		2 191	2 035
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	26, 29	926	852
Övriga kortfristiga fordringar	24	105	101
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	27	1 115	1 003
		2 146	1 956
Likvida medel			
Kassa och bank	29	1 726	1 933
		1 726	1 933
Summa omsättningstillgångar		6 063	5 924
SUMMA TILLGÅNGAR		10 539	10 537

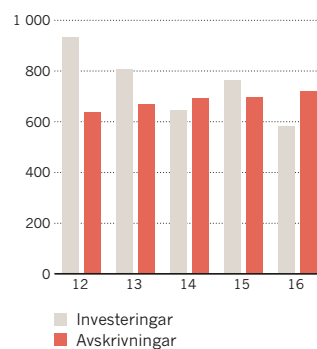
Soliditet, %



Skuldsättningsgrad, ggr



Investeringar/avskrivningar, Mkr



Belopp i Mkr	Not	2016-12-31	2015-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	33		
Aktiekapital		262	262
Övrigt tillskjutet kapital		496	496
Reserver		10	7
Balanserade vinstmedel		3 349	3 765
		4 117	4 530
Innehav utan bestämmande inflytande		1	1
		4 118	4 531
Långfristiga skulder			
Avsättningar till pensioner och liknande förpliktelser	28, 30	418	428
Övriga räntebärande skulder	20, 29, 30	41	36
Uppskjutna skatteskulder	15	674	569
Övriga långfristiga skulder		27	30
		1 160	1 063
Kortfristiga skulder			
Övriga räntebärande skulder	20, 29, 30	39	40
Leverantörsskulder	29	3 224	2 782
Aktuella skatteskulder		32	41
Övriga kortfristiga skulder	29	168	199
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19, 31	1 798	1 881
		5 261	4 943
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		10 539	10 537

Finansiell ställning

Anläggningstillgångar

Koncernens totala anläggningstillgångar minskade under året med 137 Mkr, från 4 613 Mkr till 4 476 Mkr. Anläggningstillgångarna utgörs främst av goodwill 1 864 Mkr (1 860), samt maskiner och inventarier 1 701 Mkr (1 751). Av den totala goodwillen utgör 1 325 Mkr (1 325) koncernmässig förvärvsgoodwill.

Investeringar

Koncernens totala investeringar uppgick till 580 Mkr (764). Av dessa avsåg 6 Mkr (44) investeringar i verksamheter, 349 Mkr (425) investeringar inom detaljhandeln, 85 Mkr (65) investeringar inom partihandeln och 135 Mkr (223) avsåg investeringar i IT.

Under 2016 förvärvades två butiker och en förbutik. Båda butikerna har konverterats till Hemköp. Den sammanlagda överförda ersättningen för 2016 års förvärv uppgår till 9 Mkr (84). Överförd köpskilling har erlagts kontant. Inget återstår att betala för tidigare års förvärv. Axfoods ägarandel i de butiker som förvärvats uppgår efter förvärven till 100 procent. Förvärv har skett efter balansdagen. För ytterligare information om förvärv, se not 3.

Rörelsekapital

Av omsättningstillgångarna utgör varulagret den enskilt största posten, 2 191 Mkr (2 035). Varulagret består av färdiga varor inom detaljhandeln, 52 procent (53), och partihandeln, 48 procent (47). Leverantörsskulder utgör den enskilt största posten av kortfristiga skulder, 3 224 Mkr (2 782).

Eget kapital och skulder

Eget kapital uppgick till 4 118 Mkr (4 531) inklusive innehav utan bestämmande inflytande på 1 Mkr (1), vilket är en nettominskning med 413 Mkr.

Under året har 1 889 Mkr (892) delats ut till bolagets aktieägare.

Avsättning för pensioner och liknande förpliktelser avser främst skulder inom FPG/PRI. Räntebärande skulder inklusive räntebärande pensionsavsättningar har minskat från 504 Mkr till 498 Mkr. Den räntebärande nettolånefordran har minskat från 1 449 Mkr den 31 december 2015 till 1 249 Mkr den 31 december 2016.

Soliditeten uppgick till 39,1 procent (43,0) och nettofordransgraden var 0,3 gånger (0,3).

Förändring av räntebärande nettolånefordran för koncernen

	2015-12-31	Kassaflöde	Andra förändringar	2016-12-31
Likvida medel	1 933	-207		1 726
Långfristiga räntebärande fordringar	20		1	21
Långfristiga räntebärande skulder	-36		-5	-41
Kortfristiga räntebärande skulder	-40		1	-39
Räntebärande pensioner	-428		10	-418
Räntebärande nettolånefordran	1 449	-207	7	1 249

Rapport över kassaflöden, koncernen

Belopp i Mkr	Not	2016	2015
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		1 902	1 760
Avskrivningar som belastat resultatet		694	671
Betald ränta		-2	-5
Erhållen ränta		4	6
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		-26	-24
Betald skatt		-327	-270
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		2 245	2 138
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av varulager		-165	67
Förändring av kortfristiga fordringar		-193	-42
Förändring av kortfristiga skulder		354	332
Kassaflöde från den löpande verksamheten		2 241	2 495
Investeringsverksamheten			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-93	-93
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-435	-581
Förvärv av verksamheter	3	-9	-89
Försäljning av verksamheter	4	7	7
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		20	25
Förändring av finansiella anläggningstillgångar		-49	-20
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-559	-751
Finansieringsverksamheten			
Amortering av skuld		-	-21
Utdelning		-1 889	-899
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-1 889	-920
ÅRETS KASSAFLÖDE		-207	824
Likvida medel vid årets början		1 933	1 109
Likvida medel vid årets slut		1 726	1 933

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet uppgick netto till -26 Mkr (-24) och avser främst förändring av avsättningar till pensioner, reavinster och utrangeringar.

Koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten

Koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital ökade med 107 Mkr till 2 245 Mkr (2 138) och består till största delen av nettot av inköp och försäljning av dagligvaror. Exklusive betald skatt om -327 Mkr (-270) ökade kassaflödet från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital med 164 Mkr (258). Återlagda avskrivningar har justerats med den del som avser leasade tillgångar med 25 Mkr (25). Justering för poster som inte ingår i kassaflödet uppgick netto till -26 Mkr (-24) och avser främst avsättningar till pensioner, reavinster och utrangeringar. Erhållna räntor under året uppgick till 4 Mkr (6) och betalda räntor uppgick till 2 Mkr (5).

Investeringar och avyttringar

Koncernens totala investeringar uppgick till 580 Mkr (764) och avser huvudsakligen investeringar i maskiner och inventarier om 331 Mkr (407). Investeringar i verksamheter uppgick till 9 Mkr (84). Investeringar i IT-utveckling uppgick till 135 Mkr (223). Förvärv inom investeringsverksamheten om 586 Mkr (783) har påverkat koncernens kassaflöde. Investeringarna har i kassaflödet justerats med -46 Mkr (-46) avseende finansiell leasing.

Finansieringsverksamheten

Koncernens förändring av räntebärande skulder har påverkat kassaflödet med - Mkr (-21). Under året har nya lån tagits upp om - Mkr (-) och tidigare upptagna lån har amorterats med - Mkr (21). Den utbetalda utdelningen till moderbolagets aktieägare uppgick till 1 889 Mkr (892), vilket motsvarar 5,00 kr (4,25) per aktie i ordinarie utdelning och 4,00 kr (-) per aktie i extra utdelning, baserat på nuvarande antal aktier, 209 870 712.

Rapport över förändringar i eget kapital, koncernen

Belopp i Mkr	Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare							Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräkningsreserv	Verkligt värdereserv	Säkringsreserv	IAS 19 pensioner ¹⁾	Balanserade vinstmedel			
Ingående eget kapital 2015	262	496	1	7	1	-112	3 374	4 029	36	4 065
Årets totalresultat										
Årets resultat	-	-	-	-	-	-	1 361	1 361	0	1 361
Årets övrigt totalresultat	-	-	0	2	-4	6	-	4	-	4
Årets totalresultat	-	-	0	2	-4	6	1 361	1 365	0	1 365
Lämnad utdelning	-	-	-	-	-	-	-892	-892	-7	-899
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande	-	-	-	-	-	-	28	28	-28	-
Utgående eget kapital 2015	262	496	1	9	-3	-106	3 871	4 530	1	4 531
Ingående eget kapital 2016	262	496	1	9	-3	-106	3 871	4 530	1	4 531
Årets totalresultat										
Årets resultat	-	-	-	-	-	-	1 473	1 473	0	1 473
Årets övrigt totalresultat	-	-	0	-	3	0	-	3	-	3
Årets totalresultat	-	-	0	-	3	0	1 473	1 476	0	1 476
Lämnad utdelning	-	-	-	-	-	-	-1 889	-1 889	0	-1 889
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande	-	-	-	-	-	-	0	0	0	-
Utgående eget kapital 2016	262	496	1	9	0	-106	3 455	4 117	1	4 118

¹⁾ Posten är en del av balanserade vinstmedel i rapport över finansiell ställning.

Eget kapital

Koncernens egna kapital, vilket definieras som totalt redovisat eget kapital, uppgick vid årets slut till 4 118 Mkr (4 531) inklusive innehav utan bestämmande inflytande om 1 Mkr (1). Årets resultat hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande uppgår till 0 Mkr (0).

Vid utgången av 2016 var soliditeten 39,1 procent (43,0).

Räntabilitet på eget kapital uppgick till 34,1 procent (31,8).

Aktiekapital

Aktiekapitalet per 2016-12-31 uppgick till 262 338 390 kr (262 338 390). Aktiekapitalet fördelas på 209 870 712 aktier (209 870 712). 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 årsstämma/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. Förändring i omräkningsreserv uppgår till 0 Mkr (0).

Verkligt värdereserv

Verkligt värdereserven inkluderar den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på finansiella tillgångar som kan säljas fram till dess att tillgången bokas bort från rapport över finansiell ställning. Förändringen i verkligt värdereserven avser förändring av verkligt värde på finansiella tillgångar som kan säljas med - Mkr (3) samt uppskjuten skatt med - Mkr (-1).

Säkringsreserv

Säkringsreserven innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på kassaflödessäkringsinstrument hänförligt till säkringstransaktioner som ännu inte har inträffat. Förändringen i säkringsreserven avser förändring av verkligt värde på terminskontrakt med 4 Mkr (-5) samt uppskjuten skatt om -1 Mkr (1). En sammanställning av säkringsreservens värdeförändring under året framgår av not 33.

Kapitalhantering

Enligt Axfoods finanspolicy är grunden för Axfood-koncernens finansiella strategi att skapa betryggande finansiella förutsättningar för koncernens drift och utveckling. Av stor vikt är att koncernens soliditetsmål om minst 25 procent vid varje tidpunkt vidmakthålls så att koncernens refinansieringsrisk inte äventyrar koncernens nuvarande eller planerade verksamhet.

Axfood har inga externt ålagda kapitalkrav. Under året har ingen förändring skett i koncernens principer för kapitalhantering. Utöver räntebärande pensionsskuld och finansiell leasing har Axfood ingen extern upplåning, varvid koncernen definierar kapital som eget kapital.

Axfoodaktien på börsen och ägarförhållande

Axfoodaktien börsnoterades 1997 och handlas sedan 2006 på Nasdaq Stockholms lista för stora bolag, Large Cap. Aktien ingår från och med februari 2012 i sektorindexet Consumer Services (Konsumenttjänster). Räknat på sista betalkurs den 30 december 2016, som var 143,20 kronor, uppgick det totala börsvärdet i Axfood till 30 053 Mkr (30 809).

Aktiens utveckling 2016

Under 2016 sjönk Axfoodaktien med 2,5 procent, samtidigt som sektorindexet Consumer Services minskade med 13,7 procent. Totalindexet Nasdaq Stockholm steg under 2016 med 5,8 procent. Totalavkastningen för Axfood-aktien, inklusive återinvesterade utdelningar, uppgick 2016 till 3,1 procent. Den högsta slutkursen under året, 164,20 kronor, noterades den 14 juli. Den lägsta slutkursen var 131,40 kronor och noterades den 2 december.

Omsättningen i aktien

Under 2016 omsattes, på samtliga marknadsplatser, totalt 139,3 miljoner (92,6) aktier i Axfood med en genomsnittlig daglig volym om 557 360 aktier (370 497). Handeln på Nasdaq Stockholm stod för 65 procent (49) av den totala omsättningen i aktien.

Under 2016 minskade den genomsnittliga omsättningshastigheten på Nasdaq Stockholm till 67 procent från 72 procent 2015. Den genomsnittliga omsättningshastigheten för Axfood-aktien på Nasdaq Stockholm ökade 2016 till 43 procent från 30 procent 2015. Under 2016 uppgick den totala genomsnittliga omsättningen för Axfoodaktien, baserat på omsättningen på samtliga marknadsplatser, till 66 procent (44).

Ägarstruktur

Antalet aktieägare har ökat under 2016 och uppgick vid års-skiftet 2016/17 till 33 164 (19 888). Huvudägare är Axel Johnson AB 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 2016. Reitangruppen AS avyttrade under året hela sitt innehav som vid ingången av 2016 uppgick till 15,6 procent. Axfood AB innehar inga egna aktier.

Aktiekapitalet i Axfood ägs till 80,3 procent (69,3) av svenska ägare och till 19,7 procent (30,7) av utländska ägare. Det svenska ägandet domineras av privatpersoner och bolag med 62,6 procent (60,8) av kapitalet medan aktiefonder äger 11,6 procent (4,8) och institutioner 6,1 procent (3,7).

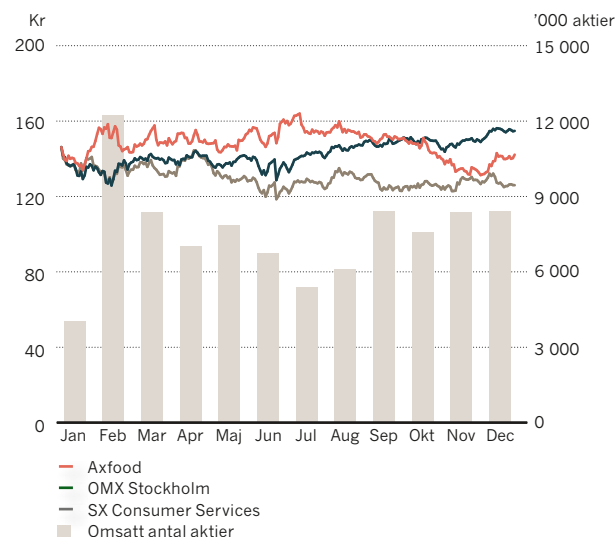
Det största utlandsägandet återfinns i USA och Storbritannien.

Utdelning

Styrelsen har fastslagit en utdelningspolicy som innebär att minst 50 procent av resultatet efter skatt ska delas ut. För verksamhetsåret 2016 har styrelsen föreslagit en ordinarie utdelning om 6,00 kronor (5,00) per aktie, motsvarande 85,5 procent (77,0) av resultatet efter skatt. Baserat på 209 870 712 aktier, uppgår utdelningen till 1 259 Mkr. Räknat på sista betalkursen den 30 december 2016, 143,20 kronor, innebär utdelningsförslaget en direktavkastning om 4,2 procent. Utöver ordinarie utdelning lämnade Axfood för verksamhetsåret 2015 även en extra utdelning om 4,00 kr. En extra utdelning lämnades även vid tre tidigare tillfällen, 2004, 2005 och 2006.

Under de senaste fem åren har den ordinarie utdelningen i genomsnitt uppgått till 79,4 procent av resultatet efter skatt.

Aktiens kurs- och omsättningsutveckling 2016



Aktiens totalavkastning 2012–2016, index



Under andra kvartalet 2015 genomförde Axfood en aktiesplit med villkoret 4:1. Antal aktier efter spliten uppgår till 209 870 712. Jämförelsetalen har justerats.

Ägarstruktur 31 december 2016

Storleksklasser	Ägare, antal	Ägare, %	Antal aktier	Andel av röster och kapital, %
1 – 500	24 226	73,0%	3 356 634	1,6%
501 – 1 000	4 189	12,6%	3 386 607	1,6%
1 001 – 5 000	3 605	10,9%	8 219 581	3,9%
5 001 – 10 000	534	1,6%	3 954 098	1,9%
10 001 – 15 000	120	0,4%	1 496 554	0,7%
15 001 – 20 000	98	0,3%	1 756 687	0,8%
20 001 –	392	1,2%	187 700 551	89,4%
Totalt	33 164	100,0%	209 870 712	100,0%

De tio största ägarna per den 31 december 2016

Namn	Antal aktier	Kapital och röster, %
Ax:son Johnson familj o bolag	105 080 264	50,1%
AMF Försäkringar & Fonder	10 314 403	4,9%
Swedbank Robur fonder	5 595 359	2,7%
SEB Investment Management	5 030 159	2,4%
Odin fonder	3 475 000	1,7%
Nordea investment Funds	2 736 335	1,3%
Norges Bank	2 626 577	1,3%
Sax Göran familj och bolag	1 839 796	0,9%
Lazard Freres Banque Norden	1 770 000	0,8%
JP Morgan Chase NA	1 457 913	0,7%
Summa	139 925 806	66,7%
Övriga	69 944 906	33,3%
Totalt	209 870 712	100,0%

Data per aktie, kronor	2016	2015	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾
Ordinarie utdelning	6,00 ²⁾	5,00	4,25	3,75	3,00
Extra utdelning	– ²⁾	4,00	–	–	–
Utdelning i % av nettoresultat	85,5 ²⁾	138,8	81,4	79,8	69,8
Antal utestående aktier	209 870 712	209 870 712	52 467 678	52 467 678	52 467 678
Börskurs årets slut	143,20	146,80	116,63	80,68	61,25
Börsvärde årets slut, Mkr	30 053	30 809	24 476	16 931	12 855
Högsta/lägsta slutkurs	164,20/131,40	165,70/110,68	121,45/78,50	84,40/61,38	64,43/54,75
Direktavkastning, %	4,1 ²⁾	6,1	3,6	4,6	4,9
Resultat per aktie	7,02	6,48	5,22	4,70	4,30
Eget kapital per aktie	19,62	21,58	19,20	17,96	16,19
P/E tal	20,4	22,6	22,3	17,2	14,2
Omsättningshastighet, %	43	30	23	21	51
Volatilitet, standardavvikelse	20,82	20,99	19,10	14,84	17,59
Beta	0,61	0,73	0,54	0,31	0,42
Antal aktieägare	33 164	19 888	16 191	15 701	15 363

¹⁾ Under andra kvartalet 2015 genomförde Axfood en aktiesplit med villkoret 4:1. I enlighet med aktiespliten har jämförelsetalen justerats. Antal aktier före aktiespliten uppgick till 52 467 678.

²⁾ Styrelsens förslag.

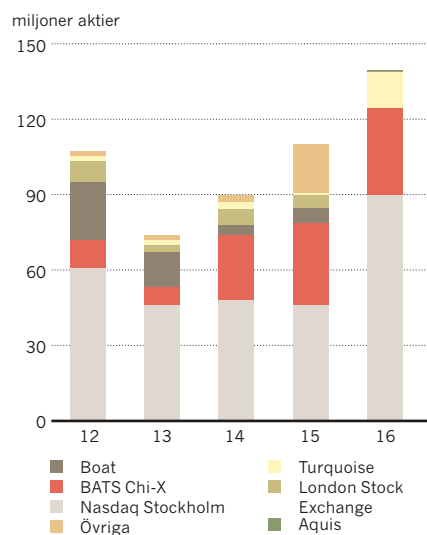
Analytiker som bevakar Axfood kontinuerligt

Företag	Namn
ABG Sundal Collier	Andreas Lundberg
Carnegie Investment Bank	Niklas Ekman
Kepler Cheuvreux	Fredrik Ivarsson
Den Danske Bank	Gustav Sandström
Handelsbanken Capital Markets	Niklas Skogman
Nordea	Stellan Hellström
SEB Enskilda	Alexandra Barganowski
Swedbank Markets	Stefan Olsson

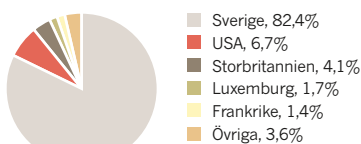
Ekonomisk information 2017

Rapport	Datum
Delårsrapport januari–mars	20 april 2017
Halvårsrapport januari–juni	14 juli 2017
Delårsrapport januari–september	19 oktober 2017

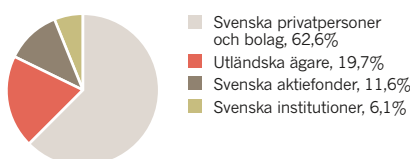
Aktiens omsättning på olika handelsplatser 2012–2016



Geografisk aktieägarfördelning



Fördelning av ägande



Aktiedata

ALL TIME HIGH 2016-02-05
167,60 kr

HANDELSPOST
1 aktie

NOTERING
**Nasdaq Stockholms
Large Cap-lista**

KORTNAMN
AXFO

BRANSCHKLASSIFICERING
Consumer Services

ISIN-KOD
SE0006993770

Medarbetare

Axfood hade under 2016 i genomsnitt 9 211 anställda medarbetare (8 803). Fördelningen var 54 procent (54) kvinnor och 46 procent (46) män. Andelen av medarbetarna som arbetar i detaljhandeln uppgick till 75 procent (74) och andelen i logistikverksamheten uppgick till 22 procent (22).

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 år 2020. 2016 hade 21 procent av Axfoods medarbetare och 11 procent av ledarna internationell bakgrund. Under året införde Axfood möjligheten för tjänstemän att flytta dagar med förkortad arbetstid, vanligtvis dag före helgdag. Därmed kan medarbetare lägga dessa dagar vid andra helgdagar än de traditionella svenska högtiderna. Under året har också närmare 200 nyanlända eller asylsökande praktiserat inom Axfood-koncernen.

Jämställdhet är en del i mångfaldsarbetet. Axfoods långsiktiga mål är att uppnå jämn könsfördelning i ledande positioner. Idag möter koncernen målet på mellanchefernivå, och bland övriga ledande befattningar är målet nästan uppnått. Under 2016 hade Axfood 32 procent (30) kvinnliga ledare, och andelen kvinnliga butikschefer uppgick till 31 procent (29). I koncernens ledarskapsutbildningar råder jämn könsfördelning.

Frisknärvaron minskade med 0,1 procentenhet till 93,9 procent under 2016 och understeg därmed målet på 95 procent. Flertalet satsningar för att öka frisknärvaron genomfördes så som en ny utbildning om psykosocial ohälsa och rehabilitering.

Axfood AB och dotterbolag som bedriver verksamhet är, beroende på verksamhet, bundna av minst något av de fyra rikstäckande kollektivavtalen för detaljhandeln, partihandeln, livsmedelsarbetarna och tjänstemän. Facklig motpart för de två förstnämnda är Handelsanställdas förbund, för det tredje Livsmedelsarbetarförbundet 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.

När det gäller riktlinjer för ersättningar och övriga anställningsvillkor för vd och övriga ledande befattningshavare hänvisas till Bolagsstyrningsrapporten på sidan 65.

54%
kvinnor

46%
män



Miljöpåverkan och hållbar utveckling

Axfood bedriver inte någon tillståndspliktig verksamhet enligt miljöbalken. Däremot föreligger anmälningsplikt för en mindre mängd kylmedia som används för att distribuera kyla i några av logistikverksamhetens kylanläggningar.

Axfoods verksamhet påverkas av såväl miljöpolitiska beslut som förändringar i miljöopinionen och av konsumenternas efterfrågan. Nya miljöpolitiska beslut kan till exempel innebära ökade skatter eller nya regleringar. Bolaget följer därför noga utvecklingen och prioriterar klimat- och miljöaspekter.

Koncernledningen och chefen för miljö och socialt ansvar har ansvar för övergripande mål, hållbarhetsstrategier och åtgärder samt uppföljning. De enskilda bolagen och divisionerna har det operativa ansvaret för det egna hållbarhetsarbetet. Det finns en hållbarhetsansvarig för kvalitetsaspekter. Alla bolag samt större avdelningar har dessutom en hållbarhetskoordinator.

Hållbarhetsprogrammet

Axfood arbetar systematiskt för kontinuerliga förbättringar inom de områden som mest påverkar klimatet; energiförbrukning, transporter och materialflöden. Bolaget analyserar värdekedjan för att identifiera vilka insatser som får störst effekt och för en ständig dialog med olika intressenter.

Det framtida arbetet samlas i hållbarhetsprogrammet som är koncernens viktiga styrmedel i att utveckla verksamheten ur ett hållbarhetsperspektiv. Programmet beskriver uppsatta mål och nyckeltal för uppföljning. Varje år uppdateras programmet i takt med att arbetet fortskrider och nya målsätt-

ningar formuleras. Bland de övergripande målen kan nämnas hållbara produkter och en mer hållbar produktion, minskad miljöpåverkan från transporter och resor, minskad energianvändning och en bättre djursorg. Resultaten nås genom ett långsiktigt arbete med både stora och små åtgärder.

Energiförbrukning

Under 2016 infördes ett nytt långsiktigt mål. Axfoods ska till utgången av 2020 minska elförbrukningen med 15 procent per kvadratmeter till 2020 (basår 2015). För att nå målet finns ett stort fokus på effektivitet vid ombyggnad och nybyggnad av butiker. Trots energisparande åtgärder ökade elförbrukningen under året med 0,7 procent per kvadratmeter. En högre andel kyllda varor och fler kunder i butikerna påverkade elförbrukningen negativt.

Den 1 juli 2016 infördes i Sverige en skatt på solenergi. Efter påtryckningar under hösten beslutade regeringen att skyndsamt se över förutsättningarna för att skattemässigt gynna solenergi. Därmed återupptog Axfood satsningarna på att installera solcellsanläggningar på lager och butik.

Koldioxidutsläpp

Dagab, som står för koncernens egna transporter, arbetar med att minimera varutransporternas miljöpåverkan genom ruttplanering, fyllnadsgrad, utbildning av förare inom ecodriving och genom att välja miljövänligare bränslen. Under 2016 har miljöpåverkan av Axfoods lastbilar minskat avsevärt, framför allt genom att bilarna börjat köra på HVO-bränsle. HVO består av 100 procent förnybar råvara framställd genom hydrering av växtfetter och/eller slaktavfall. 2016 minskade koldioxidutsläppen från egenägda lastbilar med 48,5 procent per ton gods.

Utvalda miljömål

Nyckeltal	2016	2015
Förändring av egen klimatpåverkan, % ¹⁾	e/t	-43,5
Elförbrukning, kWh/m ² (egenägda butik och lager)	334,0	331,6
CO ₂ , kg/ton gods (egna lastbilar från lager till butik)	8,7	16,9

¹⁾ 2016 års utfall är beroende av residualmixen som publiceras senare under 2017.



48,5%

har koldioxidutsläppen minskat med per ton gods under 2016.



Affärsetik och produktansvar

Axfood vill vara en partner i leverantörernas hållbarhetsarbete och värnar om god affärssed och hög etik. Den koncerngemensamma uppförandekoden omfattar de krav och förväntningar Axfood har på leverantörer.

Under året har Axfood skärpt rutinerna vid bedömningar av leverantörer. Vid inköp av egna varor i riskländer eller inom riskkategorier är leverantörsbedömningar utifrån hållbarhetsaspekter tidigt en del av urvalsprocessen. Genom samarbete med Business Social Compliance Initiative stärker Axfood sitt arbete för förbättrade villkor i leverantörsledet. Under 2016 genomfördes 54 sociala revisioner.

Axfood har även etiska riktlinjer som uppdateras varje år. Anställda som berörs intygar skriftligen att de tagit del av policyn. 2016 skrev 905 (1 010) medarbetare på policyn.

Axfoods kunder visar ett ökat intresse för lokala råvaror och ekologiska alternativ, samtidigt som livsmedel ska vara prisvärda och säkra. Arbetet under året har syftat till att både öka sortimentet av ekologiska varor och att underlätta för konsumenterna att göra medvetna och välinformerade val i butikerna bland annat genom fortsatt ursprungsmärkning. Alla egna varor uppfyller i princip ursprungsmärkning på huvudråvaran inom kategorierna kött, fisk och chark. Andelen ekologisk försäljning av den totala försäljningen ökade under året med 8,9 procent och uppgick 2016 till 6,8 procent. Per sista

december innehöll sortimentet 1 882 (1 616) ekologiska artiklar. Under året har efterfrågan på vegetariska varor ökat markant, om än från låga nivåer.

Axfood har som mål att alla viktiga riskgrödor, däribland palmolja och soja, ska ha en certifiering för att bidra till en hållbar produktion.

Axfood har under året skärpt kraven för djuromsorg. Exempelvis har Axfood tagit fram nya krav på sina leverantörer för att sänka användningen av antibiotika.

Händelser efter balansdagen

För väsentliga händelser efter balansdagen se not 34.

Framtidsutsikter

Under 2017 ska Axfood fortsätta utveckla koncernen med stort engagemang samtidigt som vi tar ansvar för miljön och en hållbar utveckling. Axfood fokuserar fortsatt på att erbjuda kunderna prisvärda varor och matglädje. Investeringarna förväntas uppgå till 800–900 Mkr exklusive förvärv under 2017. Axfood fokuserar på tillväxt och nyinvesteringar, och prognosen är ett rörelseresultat för 2017 i linje med utfallet 2016.

Årsstämma 2017

Årsstämma för aktieägarna i Axfood AB (publ) hålls onsdagen den 15 mars 2017, klockan 17.00 på Stockholm City Conference Centre, Folkets Hus (Barnhusgatan 12–14), Stockholm. Registrering börjar klockan 16.00.

Anmälan

Aktieägare som önskar delta på årsstämman ska senast torsdagen den 9 mars 2017, klockan 16.00, ha anmält sig till bolaget under adress:

Axfoods årsstämma
c/o Euroclear Sweden
Box 7841, 103 98 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, antal aktier samt antal biträden (högst två). Sker deltagandet med stöd av fullmakt, ska fullmakten, i original (tillsammans med eventuella behörighetshandlingar såsom registreringsbevis), vara Axfood tillhanda före 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 9 mars 2017 samt anmäler sin avsikt att delta i stämman senast torsdagen den 9 mars 2017, klockan 16.00.

Aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier måste, för att få delta i stämman, tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Aktieägare måste underrätta förvaltaren härom i god tid före torsdagen den 9 mars 2017.

Förslag till beslut på årsstämman 2017

Styrelsen föreslår en ordinarie utdelning för 2016 på 6,00 kronor (5,00), motsvarande en total utdelning på 1 259 Mkr (1 889), baserat på antalet utestående aktier vid utgången av 2016. För verksamhetsåret 2015 lämnades även en extra utdelning på 4,00 kr per aktie.

Kallelse till årsstämman

Kallelse till årsstämman sker dels via brev till aktieägarna, dels 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 under minst tre veckor närmast före stämman och dagen för stämman.

Kalender för årsstämma 2017

- 9 mars Avstämningsdag för årsstämma 2017
- 9 mars Sista anmälningsdag för deltagande på årsstämma 2017
- 15 mars Sista dag för handel med Axfoodaktien inklusive rätt till utdelning
- 15 mars Kl 16.00 inlägg till årsstämma
- 15 mars Kl 17.00 årsstämma 2017 inleds
- 17 mars Avstämningsdag för utdelning
- 22 mars Utbetalningsdag för utdelning



Resultaträkning och balansräkning, moderbolaget

RESULTATRÄKNING

Belopp i Mkr	Not	2016	2015
Nettoomsättning		0	-
Försäljningskostnader		-1	-1
Administrationskostnader	7, 8, 9, 10	-316	-291
Övriga rörelseintäkter	7	228	205
Rörelseresultat		-89	-87
Resultat från andelar i koncernföretag	13	-	1
Ränteutgifter och liknande resultatposter	13	4	5
Räntekostnader och liknande resultatposter	13	-1	-3
Resultat efter finansiella poster		-86	-84
Bokslutsdispositioner	14	1 501	1 358
Resultat före skatt		1 415	1 274
Aktuell skatt	15	-314	-282
Uppskjuten skatt	15	0	0
Årets resultat		1 101	992

Årets resultat överensstämmer med summa totalresultat.

BALANSRÄKNING

Belopp i Mkr	Not	16-12-31	15-12-31
TILLGÅNGAR			
Materiella anläggningstillgångar			
Inventarier, verktyg och installationer	18	22	30
		22	30
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	21, 23	3 136	3 136
Andra långfristiga värdepappersinnehav	29	52	3
Uppskjutna skattefordringar	15	5	5
Andra långfristiga fordringar	24, 29	3	3
		3 196	3 147
Summa anläggningstillgångar		3 218	3 177
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	29	2	7
Fordringar hos koncernföretag	29	2 705	2 681
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	27	9	8
		2 716	2 696
Likvida medel	29		
Kassa och bank		1 303	1 489
Summa omsättningstillgångar		4 019	4 185
SUMMA TILLGÅNGAR		7 237	7 362

Moderbolaget

Moderbolagets övriga rörelseintäkter under året uppgick till 228 Mkr (205). Efter försäljnings- och administrationskostnader om -317 Mkr (-292), och ett finansnetto på 3 Mkr (3) uppgick resultatet efter finansiella poster till -86 Mkr (-84). Bokslutsdispositioner uppgick till 1 501 Mkr (1 358). Av bokslutsdispositionerna avser 1 975 Mkr (1 785) erhållna och givna koncernbidrag.

Investeringarna uppgick till 5 Mkr (7). Moderbolagets likvida medel uppgick till 1 303 Mkr (1 489). Moderbolaget hade vid utgången av året inga räntebärande koncernexterna fordringar. Den räntebärande nettolånefordran gick från 716 Mkr vid årets ingång till att vid årets utgång vara 188 Mkr.

Styrelsen föreslår en ordinarie utdelning för 2016 på 6,00 kr per aktie. Baserat på 209 870 712 aktier uppgår utdelningen till 1 259 Mkr.

BALANSRÄKNING, forts.

Belopp i Mkr	Not	16-12-31	15-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		262	262
Uppskrivningsfond		25	25
		287	287
Fritt eget kapital			
Balanserade vinstmedel		1 718	2 615
Årets resultat		1 101	992
		2 819	3 607
Summa eget kapital		3 106	3 894
Obeskattade reserver	14	2 127	1 653
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	28, 30	22	20
Långfristiga skulder			
Övriga långfristiga skulder		1	1
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder	29	19	11
Skulder till koncernföretag	29, 30	1 823	1 648
Aktuella skatteskulder		85	85
Övriga kortfristiga skulder		4	5
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19, 31	50	45
		1 981	1 794
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		7 237	7 362

RÄNTEBÄRANDE NETTOLÅNEFORDRAN MODERBOLAGET

Belopp i Mkr	2016-12-31	2015-12-31
Räntebärande del av Fordringar hos koncernföretag	725	875
Likvida medel	1 303	1 489
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	-22	-20
Räntebärande del av Skulder till koncernföretag	-1 818	-1 628
Räntebärande nettolånefordran	188	716

Kassaflödesanalys och eget kapital, moderbolaget

KASSAFLÖDESANALYS

Belopp i Mkr	2016	2015
Den löpande verksamheten		
Resultat före finansiella poster	-89	-87
Betald ränta	-1	-3
Erhållen ränta	4	5
Utdelning från andelar i koncernföretag	-	1
Avskrivningar som belastat resultatet	10	10
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	2	6
Betald skatt	-314	-252
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	-388	-320
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		
Förändring av kortfristiga fordringar	151	-51
Förändring av kortfristiga skulder	206	446
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-31	75
Investeringsverksamheten		
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-2	-2
Förvärv av dotterföretag	0	0
Förvärv aktier & andelar andra företag	-49	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-51	-2
Finansieringsverksamheten		
Utdelning	-1 889	-892
Erhållet koncernbidrag	1 805	1 581
Lämnat koncernbidrag	-20	-33
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-104	656
ÅRETS KASSAFLÖDE	-186	729
Likvida medel vid årets början	1 489	760
Likvida medel vid årets slut	1 303	1 489

EGET KAPITAL

Belopp i Mkr	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital	Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Uppskrivningsfond	Balanserade vinstmedel	Summa
Ingående eget kapital 2015	262	25	3 507	3 794
Årets resultat	-	-	992	992
Lämnad utdelning	-	-	-892	-892
Utgående eget kapital 2015	262	25	3 607	3 894
Årets resultat	-	-	1 101	1 101
Lämnad utdelning	-	-	-1 889	-1 889
Utgående eget kapital 2016	262	25	2 819	3 106

Årets resultat överensstämmer med summa totalresultat.

Risker och riskhantering

Axfoods verksamhet är liksom all affärsverksamhet förenad med risker. Riskerna kan delas in i operativa risker, strategiska risker och finansiella risker. Risker är något som kan påverka Axfoods verksamhet negativt men som rätt hanterade även kan tillföra värde till företaget. Hur risker hanteras är av fundamental betydelse för bolagets framgång.

För att förekomma risker eller minimera effekter och skador implementeras kontinuerligt processer för att identifiera och hantera risker i koncernens olika delar. I detta arbete sannolikhets- och konsekvensbedöms såväl operativa som strategiska och finansiella risker. 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 utifrån bland annat etiska, sociala och miljömässiga aspekter.

I samtliga delar av koncernen finns ett väl fungerande system för incidentrapportering. Genom detta kan Axfood snabbt få överblick och därmed säkerställa hur operativa risker prioriteras och hanteras effektivt och systematiskt.

Axfood får även genom detta system kontroll på de skadekostnader som är oförsäkrade/ligger under försäkringsnivå. Axfood har koncerngemensamma försäkringar som årligen revideras av oberoende extern part. Försäkringarna omfattar bland annat egendom, avbrott, produktansvar, cyberförsäkring, transport- och ansvarsförsäkring för styrelseledamöter och ledande befattningshavare. Försäkringskostnaderna har kunnat minskas de senaste åren mycket tack vare ett aktivt skadeförebyggande arbete.

Inom Axfood-koncernen finns krishanterings- och kommunikationsplaner som övas av de olika bolagens krisledningar. Planerna ska säkerställa beredskap i händelse av kris och att rätt åtgärder vidtas vid rätt tillfälle av utsedda nyckelfunktioner. Målsättningen är att minimera den akuta skadan i en situation där normala rutiner inte räcker till. För händelser där krisen blir långvarig finns kontinuitetsplaner som Axfood arbetar aktivt med för att begränsa tiden för avbrottet till ett minimum.

Operativa och strategiska risker

Verksamhetsrisker

Brand

En av de allvarligaste verksamhetsriskerna som företaget har att hantera är brand, speciellt när det gäller brand i centrallager med egendoms- och avbrottsskada som följd. Det systematiska brandskyddsarbetet lägger stor vikt vid en fungerande brandorganisation samt egenkontroll. Prioriteringen i butikernas brandskyddsarbete ligger i att på bästa sätt hantera en utrymning, med säkerheten för medarbetare och kunder i fokus.

IT-strukturen

Inom företaget finns en stor medvetenhet om att centralisering ökar risk och sårbarhet för koncernen. 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 dubblade resurser och geografisk riskspridning. Samtidigt ser Axfood ständigt över vad som kan göras för att minimera riskerna ytterligare.

Leverantörer

En konkurs eller omfattande brand hos en kritisk leverantör skulle kunna medföra störningar i varuflödet. Alternativa lösningar ses därför regelbundet över samtidigt som stora krav ställs på brandskydd och finansiell stabilitet hos kritiska motparter.

Arbetsmarknadskonflikter

Arbetsmarknadskonflikter, det vill säga strejk eller lockout i något av verksamhetens led, skulle kunna orsaka driftsstörningar. I Sverige är detta dock mindre vanligt än i många andra europeiska länder. Parterna eftersträvar generellt arbetsfred och fleråriga avtal. Oftast sker också samordning av avtal på central nivå, vilket begränsar risken för långvariga konflikter.

Hur Axfood hanterar faktorer som konkurrens och svinn kan påverka bolagets resultat. Detta bör dock inte betraktas som operativa risker utan som delar av den dagliga affärsverksamheten.

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 matssäkerhet, 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 våra egna varor. Kontrollprogrammet innebär att butikerna bland

Den finansiella riskhanteringen inom Axfood beskrivs närmare på sidorna 63–64. I bolagsstyrningsrapporten, på sidorna 65–81, finns en utförlig beskrivning av den interna kontrollen och riskbedömningen som syftar till att förebygga fel i den finansiella rapporteringen. Det förebyggande arbetet för att motverka ansvarsrisker, hållbarhetsrisker samt risk för brott mot lagar och regelverk återfinns i Axfoods hållbarhetsredovisning.

Operativa och strategiska risker	RISKNIVÅ		Hantering	Försäkrat ¹⁾
	Sannolikhet	Konsekvens		
Verksamhetsrisker				
- Brand				
En storbrand i ett centrallager är den viktigaste verksamhetsrisken.	■ ■ ■	■ ■ ■	Stor vikt läggs vid förebyggande arbete, en fungerande brandorganisation samt egenkontroll.	✓
- IT				
Centralisering av IT-strukturen ökar sårbarheten och risken för stora driftsavbrott.	■ ■ ■	■ ■ ■	Stor vikt läggs vid förebyggande arbete och kontinuitetsplanering. Dubblerade resurser och geografisk riskspridning ska säkra drift. Axfood har beslutat att teckna en cyberförsäkring i syfte att minimera kostnader vid större avbrott.	✓
- Leverantörsrisker				
Konkurs eller omfattande brand hos kritisk leverantör.	■ ■ ■	■ ■ ■	Alternativa lösningar utvärderas regelbundet. Stora krav ställs därför på brandskydd och finansiell stabilitet.	✓
- Arbetsmarknadskonflikter				
Strejk eller lockout i något led skulle kunna orsaka driftstörningar.	■ ■ ■	■ ■ ■	Samordning och dialog i näringslivsorganisationen. Oftast längre avtalsperioder vilket minskar risken för konflikt.	✓
Ansvarsrisker				
Allvarliga brister inom matsäkerhet, hygien, kylkedja och produktansvar kan orsaka såväl ekonomisk förlust som varumärkesskada.	■ ■ ■	■ ■ ■	Förebyggande arbete genom egenkontroll, matsäkerhetskontroll och inspektioner ska säkra kvalitetskrav.	✓
Klimat- och miljörisker				
- Försvarade inköp som en följd av klimatförändringar				
Osäkra värdeförhållanden kan osäkra råvarubrist.	■ ■ ■	■ ■ ■	Säkra leveranser genom inköp från olika produktionsområden.	e/t
- Kända samt potentiella politiska beslut				
Höjda kostnader av miljöpolitiska beslut utan kompensation.	■ ■ ■	■ ■ ■	Aktiv omvärldsbevakning och -anpassning.	e/t
- Bristande kundförtroende och anpassning till kundernas krav				
Ändrade matvanor som inte reflekteras i Axfoods sortiment.	■ ■ ■	■ ■ ■	Kundanpassat sortiment genom statistik, kundundersökningar och dialog med kund.	e/t
Brott mot lagar och regelverk				
Brott eller försummelse skulle allvarligt kunna skada bolagets anseende och medföra sanktioner eller böter.	■ ■ ■	■ ■ ■	I riskförebyggande syfte finns ett antal policys och en väl fungerande intern kontroll.	✓
Lagstiftning och politiska beslut				
Nya lagar och politiska beslut kan medföra begränsningar i verksamheten eller ställa nya högre krav.	■ ■ ■	■ ■ ■	Genom omvärldsbevakning samt aktiv närvaro i branschorganisationer har Axfood möjlighet att kunna agera och påverka.	e/t
Risk för fel i den finansiella rapporteringen				
En utförlig beskrivning av arbetet med intern kontroll återfinns i bolagsstyrningsrapporten.	■ ■ ■	■ ■ ■		e/t

Sannolikhet – ■ låg ■ medel ■ stor
Konsekvens – ■ låg ■ medel ■ stor

¹⁾ Helt eller delvis.

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.

Axfood bedriver ett omfattande kvalitets- och säkerhetsarbete på framför allt egna varor, men även på övrigt sortiment. Kvalitetssäkringen sker i flera led innan en leverantör godkänns. Axfood gör också återkommande besök och/eller revisioner hos leverantörerna för att diskutera produktkunskap och produktutveckling samt i förekommande fall utreda och följa upp eventuella brister.

En utförligare beskrivning av Axfoods arbete med kvalitetssäkring och matsäkerhet återfinns i Axfoods hållbarhetsredovisning på axfood.se.

Klimat- och miljörisker

Riskbilden inom miljöområdet är mångfacetterad och rör såväl varumärkesfrågor, tillgång till råvaror samt kostnader som kan uppkomma som en följd av politiska beslut. Men riskerna är samtidigt möjligheter för de inom branschen som ligger väl framme i förhållande till konkurrenterna när det gäller att möta riskerna.

Försvarade inköp som en följd av klimatförändringar

Klimatförändringarna går inte längre att förhindra genom klimatpolitiska åtgärder även om möjligheterna att mildra de 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 för livsmedelsproduktion. 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 värl-

den för respektive råvara. För att sprida riskerna är det väsentligt att varuförsörjningen är baserad på flera geografiska områden.

Kända samt potentiella politiska beslut

Miljöpolitiska beslut kan påverka kostnadsbilden. En av de stora klimatutmaningarna för branschen är det stora kylbehovet och användningen av klimatpåverkande köldmedia, som exempelvis R404, i äldre kylanläggningar. Efter 2020 kommer det inte längre att vara tillåtet att fylla på med nyproducerade köldmedia med kraftig klimatpåverkan. Det kan leda till ökade kostnader både när det gäller drift- och investeringar. I lagerverksamheten har Dagab gått över till CO₂-anläggningar men i butikerna finns det fortfarande kvar många kylanläggningar med äldre köldmedia.

Det skulle också kunna tänkas att riksdagen beslutar om höjda miljö- och energiskatter. Om de skatthöjningarna inte kompenseras av att andra skatter, exempelvis arbetsgivaravgifterna, sänks så innebär det totalt högre kostnader. En höjning av moms på mat för att motverka matsvinn skulle också kunna göra att kunderna minskar sina inköp av mat och minska omsättningen i dagligvaruhandeln.

Bristande kundförtroende och anpassning till kundernas krav

För att bibehålla och helst stärka förtroendet hos kunderna är det viktigt att hålla en god kontroll av leverantörskedjan. Misslyckanden på miljöområdet som exempelvis 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. 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.

Finansiella risker	RISKNIVÅ		Hantering
	Sannolikhet	Konsekvens	
Finansierings- och likviditetsrisk			
Risken för att Axfood inte vid var tidpunkt kan finansiera koncernens verksamhet.	■ ■ ■	■ ■ ■	Koncernen har tillgång till lånemarknaden, vid både korta och långa lån och länelöften hos svenska banker.
Ränterisk			
Ränterisker avser riskerna för negativ påverkan på koncernens kassaflöde och resultat till följd av förändringar i marknadsräntorna.	■ ■ ■	■ ■ ■	Ränterisken begränsas genom en räntebindning om normalt 12 månader.
Valutarisk			
Risken för att valutakursförändringar negativt påverkar koncernens finansiella utfall.	■ ■ ■	■ ■ ■	Axfoods policy är att säkra 100 procent av lagda ordrar i utländsk valuta.
Kreditrisk			
Befarade förluster på kundfordringar och av Axfood ingångna borgensförbindelser.	■ ■ ■	■ ■ ■	Axfoods kunder kreditkontrolleras löpande. Genom samordning av bland annat kreditbevakning säkerställer Axfood låga kreditförluster.

Sannolikhet – ■ låg ■ medel ■ stor
Konsekvens – ■ låg ■ medel ■ stor



Brott mot lagar och regelverk

För Axfood är det av stor vikt att efterleva lagar och andra regelverk liksom att bedriva affärer enligt god affärsed. Brott eller försummelse på dessa områden skulle kunna skada bolagets anseende och medföra såväl sanktioner som böter. I riskförebyggande syfte har Axfood därför upprättat ett antal policies, en väl fungerande intern kontroll och ett etiskt förhållningsätt i samtliga led. Axfoods uppförandekod beskrivs närmare i Axfoods hållbarhetsredovisning.

Lagstiftning och politiska beslut

Ett latent hot är etableringsstopp för större butiker, något som skett i flera nordiska och europeiska länder. Ett liknande beslut skulle kunna påverka nyetablering av butiker men bedöms för närvarande ha låg sannolikhet. Generellt beslutas vilka åtgärder som ska vidtas i god tid före ett nytt regelverks implementering. Se även rubriken Klimat- och miljörisker.

Risk för fel i den finansiella rapporteringen

Axfood uppdaterar kontinuerligt riskanalysen avseende bedömningen av risker vilka kan leda till fel i den finansiella rapporteringen. Axfoods styrelse 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.

Finansiella risker

Axfood-koncernen är exponerad för finansiella risker, vilka framgår under respektive risk nedan.

Axfood-koncernen 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 finanspolicy till ekonomi- och finansdirektören. Samma rapportering görs även till styrelsen fyra gånger per år.

I denna rapport ingår en uppföljning av finansierings- och likviditetsrisker, ränterisker, valutaexponering samt kreditrisker.

Finansierings- och likviditetsrisker

Ansvar 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 Axfood-koncernen inte vid varje tidpunkt kan finansiera koncernens verksamhet finns en refinansieringsriskreserv, uppdelad på en likviditets- och en verksamhetsreserv, i enlighet med finanspolicy. Refinansieringsriskreserven utgörs av koncernens likvida medel och utnyttjade bekräftade kreditramar och ska uppgå till minst 300 Mkr (300). Refinansieringsriskreserven tillåts utnyttjas under enskilda veckor på grund av kortfristiga rörelser i likviditeten. Per 2016-12-31 uppgick refinansieringsriskreserven till 1 550 Mkr (1 811). Ansvar för att följa upp och bevaka refinansieringsriskreserven åligger finansavdelningen.

Finansavdelningen arbetar med rullande 12-månaders likviditetsprognoser som omfattar alla koncernens enheter. Prognoserna används för att hantera likviditetsrisken och uppdateras månadsvis.

De beviljade kreditramarna ska ha en genomsnittlig kvarvarande avtalstid på minst 12 månader. Förutom beviljade kortfristiga checkkrediter om 200 Mkr (220) fanns inga andra beviljade kreditramar per 2016-12-31 och 2015-12-31. Uppgifter om beviljade och disponerade låneramar samt förfallotidpunkter för utnyttjade krediter framgår av not 30.

Axfood-koncernens placeringpolicy har som syfte att säkerställa Axfood-koncernens betalningsförmåga på kort och lång sikt. Vidare har placeringpolicy som syfte, att i möjligaste mån minska koncernens externa upplåning genom att samordna hanteringen av överskottslikviditet inom koncernen, samt att uppnå bästa möjliga finansnetto. 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. Godkända instrument är kontosaldo, depositioner och placeringar i kortfristiga skuldinstrument med godkänd motpart. Per den sista december 2016 hade Axfood-koncernen endast kontotillgodohavanden i svenska banker, vilka är godkända motparter i finanspolicy.

Axfood-koncernen ska enbart samarbeta med motparter som bedöms kunna fullgöra sina åtaganden gentemot koncernen. De banker och finansieringsinstitut som koncernen samarbetar med ska ha en hög kreditvärdighet för att långsiktigt kunna stödja koncernen. Limiter per motpart fastställs årligen.

Axfood följer löpande upp kapitalstrukturen på basis av främst soliditeten. Målet för koncernen är att vid varje tidpunkt ha en soliditet om minst 25 procent och att dela ut minst 50 procent av årets resultat efter skatt till aktieägarna.

Marknadsrisker

Marknadsrisk är risken för att verkligt värde på eller framtida kassaflöden från ett finansiellt instrument varierar på grund av förändringar i marknadspriser. Marknadsriskerna för Axfood-koncernen indelas i ränterisk, valutarisk och kreditrisk, vilka beskrivs nedan. Målet för Axfood-koncernens finansiella hantering är att begränsa kortsiktig påverkan på koncernens resultat och kassaflöde, orsakat av fluktuationer i de finansiella marknaderna.

Ränterisker

Axfood-koncernens ränterisk för räntebärande tillgångar ska regleras genom att likvida medel placeras på ett sådant sätt att förfallotidpunkten för räntebindningen och placeringen matchar Axfood-koncernens kända utflöden och/eller amortering av skulder. Målsättningen är att inga räntebärande placeringar ska avyttras före förfalldagen. Per 2016-12-31 hade Axfood inga bundna räntebärande placeringar.

Ränterisken 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. Ränterisknormen gäller enbart när koncernen har ett långfristigt upplåningsbehov. Av affärsmässiga och administrativa skäl ges också finansavdelningen en möjlighet att agera inom ramen för ett begränsat handlingsutrymme, kallat avvikelsemandat. Avvikelsemandatet är beloppsmässigt fastställt till 2 Mkr vid en procentenhets parallellförskjutning av avkastningskurvan. Per 2016-12-31 hade Axfood-koncernen ingen långfristig upplåning från kreditinstitut och avvikelsemandatet var, på samma sätt som föregående år, ej utnyttjat. Inget belopp fanns vid rapportperiodens slut avseende räntebärande skulder exklusive pensionsskulder och finansiell leasing som skulle kunna påverka resultatet och eget kapital vid en procents förändring av räntan.

Känslighetsanalys avseende ränterisker

Effekten på räntekostnader under den kommande 12-månadersperioden vid en ränteuppgång/-nedgång på en procentenhet uppgår till –Mkr (–), givet de räntebärande skulder, exklusive pensionsskulder och finansiell leasing, som inte är räntebundna och som fanns vid rapportperiodens slut. Motsvarande effekt på räntetäckning/negativ ränta på de räntebärande tillgångarna uppgår till +/- 13,3 Mkr (15,6).

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

Valutarisker

Transaktionsexponeringen i utländsk valuta uppkommer på grund av import av varor som betalas i utländsk valuta.

Axfood-koncernens finanspolicy föreskriver att vid ordertillfället ska 100 procent av lagda ordrar vara kurssäkrade. Vidare ska valutaflöden, 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.

Godkända instrument för valutasäkring är avistakontrakt, valutaterminkontrakt och valutawapkontrakt. Under 2016 har valutasäkring skett med dessa instrument. Per 2016-12-31 var samtliga utestående valutaterminkontrakt, med nominellt värde på 495 Mkr (322), omvärderade till verkligt värde.

En sammanställning av utestående terminkontrakt återfinns i not 33.

Moderbolaget har inte haft någon valutakurs exponering under året.

Känslighetsanalys avseende valutarisker 2016

Valuta	Mkr	10 % valutakursförändring mot SEK, Mkr
EUR	3 350	335,0
USD	167	16,7
DKK	15	1,5
NOK	114	11,4
GBP	1	0,1
Summa	3 647	364,7

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. För ytterligare information beträffande valutakursdifferenser och exponering hänvisas till not 33.

Kreditrisker

I Axfood-koncernen 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 kreditförluster hålls på en affärsmässigt acceptabel nivå.

Finansiella tillgångar redovisas i rapport över finansiell ställning efter avdrag för avsättningar för befarade kreditförluster. Till dessa avsättningar tillkommer reserveringar för beräknade förluster på av Axfoods ingångna borgensförbindelser. Dessa avser framför allt borgen för samverkande butiker, intresseföretag och joint ventures. De utestående borgensförbindelserna uppgick till 2 Mkr (2) och redovisas under eventualförpliktelser, se not 32. 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. För ytterligare information beträffande kundfordringar hänvisas till not 26. Moderbolaget har inte några externa kreditrisker vid utgången av året.

Bolagsstyrningsrapport 2016

Axfoods bolagsstyrning syftar till uthålligt värdeskapande för aktieägarna genom god riskkontroll och en sund företagskultur. Bra bolagsstyrning säkerställer ett effektivt beslutsfattande och ökar Axfoods chanser att ta tillvara nya affärsmöjligheter. Detta sker genom att skapa förutsättningar för en aktiv och ansvarstagande ägarroll, en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan lednings- och kontrollorganen samt transparens gentemot ägare och kapitalmarknad.



Ordförande har ordet

Styrelsens uppgift är att med kontinuitet och långsiktighet säkerställa Axfoods utveckling och en god hållbar avkastning till aktieägarna. Dagens trender, som visar på förändrade köpbeteenden och konsumtionsmönster, är bara början på den förändring vi kommer att få se inom dagligvaruhandeln. Axfood har en god utgångsposition inför framtiden.

Nya förutsättningar skapar framtidens konsumtion

Dagligvaruhandeln influeras idag av många olika trender som kommer att få en allt större påverkan på framtidens konsumtion. Jakten på lågpris, digitaliseringen, trenden att i större utsträckning äta på restaurang eller köpa hem färdiglagad mat – gärna gjort på hållbara varor – styr konsumenternas köpbeteende. Även proteinskiftet syns i varukorgarna. En växande andel livsmedel utgörs av vegetariska proteinersättare eller rent av vegana varor. Maten vi handlar blir allt mer ett medvetet val. Och förändringen är bara i sin linda. Medvetenheten och tekniken gör att vi i framtiden kommer att konsumera utifrån helt andra förutsättningar.

Axfoods starka utgångsposition

Genom att följa konsumenternas beteende och utveckla verksamheten utifrån konsumenternas behov och önskemål ska Axfood fortsätta öka marknadsandelen på den svenska dagligvarumarknaden. Som nummer två har Axfood en stark utgångsposition. Koncernens olika varumärken fångar upp olika segment och alla varumärken är starka inom sin specialisering. En viktig del i verksamheten handlar också om att driva en hållbar utveckling inom dagligvarubranschen och vara en positiv förändringskraft i samhället.

Under tolv års tid har Anders Strålman lett utvecklingen av koncernen och skapat denna fördelaktiga position. Ett fantastiskt arbete som har krävt en ständig balansgång mellan många detaljbeslut i nuet och mer långsiktiga beslut för att forma helheten för framtiden. Balansgången är som att ständigt skela. Att ha ett öga i nuet och ett i framtiden. När Anders valde att under 2017 lämna det operativa ansvaret sökte vi någon som likt Anders kan skela. Klas Balkow har med sin långa erfarenhet av detaljhandel och ett ledarskap som väl passar Axfoods entreprenöriella företagskultur de egenskaper som kan ta Axfood till nästa nivå.

God bolagsstyrning inom Axfood

God bolagsstyrning präglas av tydlig definierad ansvarsfördelning mellan lednings- och kontrollorgan samt den goda ordning och reda som finns inom Axfoods interna system. Genom riskhantering, god kontroll och uppföljning av affärerna drivs verksam-



heten så att ägarna kan känna att deras kapital förvaltas tryggt.

Styrelsen har en bra sammansättning som fångar upp en bred kompetens inom dagligvaror, detaljhandel och digitalisering. Diskussioner är öppna, framåtblickande och präglade av en helt opolitisk kultur. Tillsammans med ett oerhört starkt engagemang och enskilt ansvar från varje ledamot ger det goda förutsättningar för långsiktigt och hållbart värdeskapande.

Aktiv ägarroll

Insikten och flexibiliteten att förändras med kunderna är alltid högst upp på styrelsens agenda. Det gäller inte bara styrelsearbetet inom Axfood utan också hela den verksamhet jag representerar, Axel Johnson-koncernen. Inom Axel Johnson följer vi strategin 10/50, det vill säga inom 10 år ska 50 procent av intäkterna komma från nya delar inom koncernbolagens verksamhet. Den utveckling som sker inom Axfood, exempelvis med egna varumärken eller digitaliseringen, ligger i linje med denna utveckling.

Flexibilitet och gemensamma mål

Axfoods verksamhet genererar ett kontinuerligt kassaflöde över året. Trots det negativa ränteläge som råder i Sverige är vi måna om att behålla en stark balansräkning som ger flexibilitet att kunna hålla en attraktiv stabil utdelning och ändå agera när möjligheter uppstår. De två förvärv som genomfördes i början av 2017 är exempel på Axfoods finansiella styrka och handlingskraft.

För att främja den entreprenörsanda som genomsyrar Axfood och likställa nyckelarbetsares incitament med aktieägares intresse har styrelsen föreslagit att införa ett incitamentsprogram som baseras på Axfoods utveckling de närmaste tre åren.

Det har varit ett väldigt roligt första år som styrelseordförande i Axfood. Vi står stadigt tack vare alla Axfoods medarbetare, kunder och aktieägare som har möjliggjort framgången så här långt. Att vi tar marknadsandelar är beviset för att Axfood har attraktiva kunderbjudanden och en välskött verksamhet. Stort tack till er alla och ett särskilt varmt tack till Anders Strålman som lämnar vd-posten i samband med årsstämman! Nu börjar en ny fas som vi är väl rustade att möta.

Mia Brunell Livfors
Styrelseordförande

Organ och regelverk

Axfood är ett svenskt publikt aktiebolag med organisationsnummer 556542-0824. Bolaget har sitt säte i Stockholm och är noterat på Nasdaq Stockholm. Denna bolagsstyrningsrapport är en del av bolagets förvaltningsberättelse och granskas av bolagets revisorer. Granskningen rapporteras i revisionsberättelsen på sidorna 103–106.

Till grund för styrningen av bolaget ligger både externa och interna styrdokument.

Externa styrinstrument

Till de externa styrsystemen, som utgör ramarna för bolagsstyrning inom Axfood, hör den svenska aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, andra relevanta lagar, Nasdaq Stockholm ABs Regelverk för emittenter samt Svensk kod för bolagsstyrning (bolagsstyrning.se).

Interna styrinstrument

Det viktigaste interna styrinstrumentet är den av stämman fastställda bolagsordningen. Därnäst finns styrelsens arbetsordning och styrelsens instruktion för verkställande direktören. Därtill har styrelsen fastställt ett antal policies, riktlinjer och instruktioner med bindande regler för hela koncernens verksamhet. Samtliga policies revideras årligen. Därutöver arbetar bolaget aktivt med sina kärnvärden som strategiskt styrinstrument för koncernens samtliga medarbetare.

Svensk kod för bolagsstyrning

Axfood tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden") och har under 2016 avvikit från Koden rörande följande två punkter:

Avvikelse från Koden (regel 2:4)

Enligt Koden ska inte styrelseledamot vara valberedningens ordförande.

Förklaring:

Caroline Berg som är ordförande i valberedningen är tillika styrelseledamot i Axfood, vilket är naturligt med hänsyn till ägarförhållandet.

Avvikelse från Koden (regel 2:5):

Enligt Koden ska valberedningens sammansättning offentliggöras i god tid, dock senast sex månader före årsstämman.

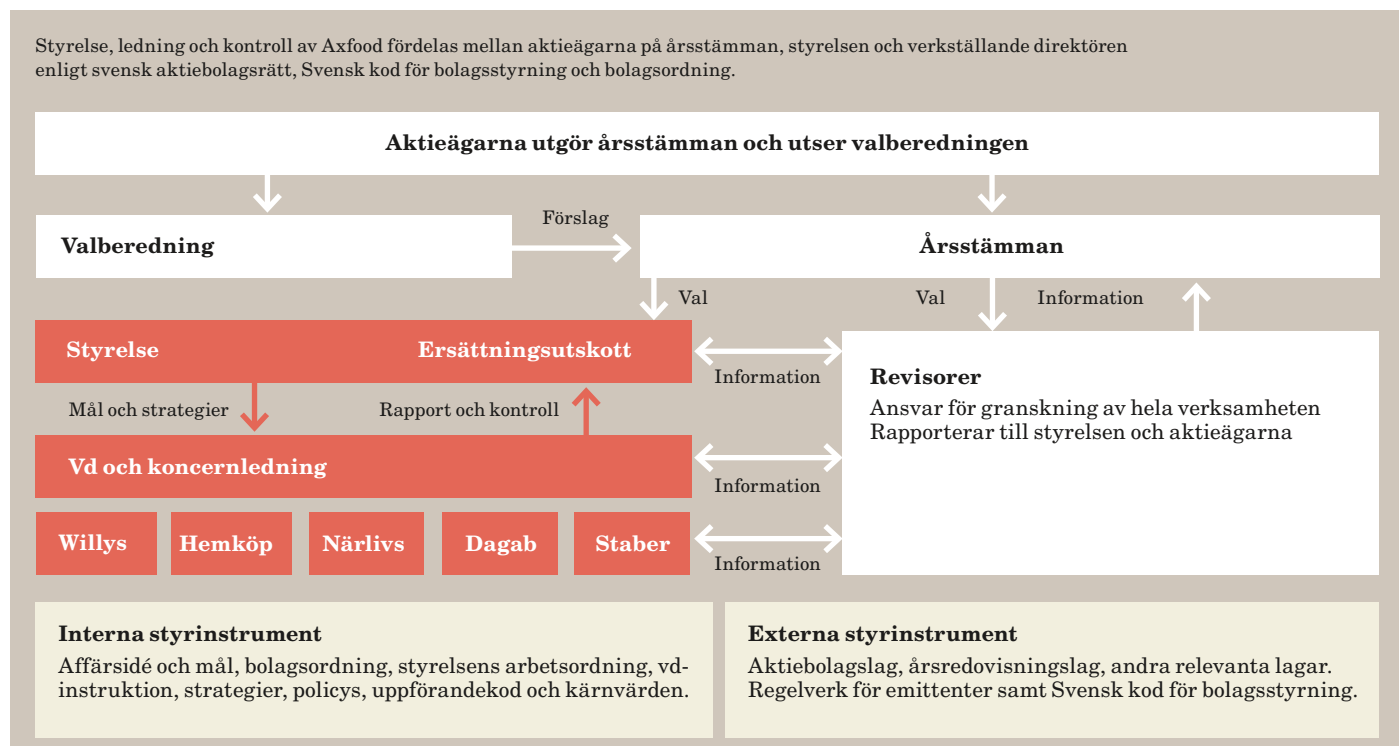
Förklaring:

Valberedningens sammansättning baseras på aktieägarstatistik per 31 augusti och offentliggörs samtidigt med kvartalsrapporten för det tredje kvartalet i oktober. Eftersom Axfoods årsstämma infaller relativt tidigt på året (under mars månad) innebär det att offentliggörandet sker drygt fem månader före årsstämman. Detta förfarande har av årsstämman ansetts vara tillräckligt för att valberedningen ska kunna fullgöra sin uppgift.

Aktieägare

Axfoods aktie noterades på Stockholmsbörsen 1997 och handlas sedan oktober 2006 på Nasdaq Stockholms Large Cap-lista. Antalet utestående aktier uppgår till 209 870 712 aktier.

Styrmodellen



Hållbarhetsstyrning inom Axfood

Axfoods hållbarhetsarbete är en integrerad del av företagets affärsmodell och styrning. Grunden för arbetet är Axfoods kärnvärden och uppförandekod, liksom bolagets hållbarhetsprogram. Arbetet bedrivs i huvudsak i enlighet med ISO 14001. Rapportering sker enligt riktlinjerna för Global Reporting Initiative (GRI), G4 core.

Axfood arbetar med hållbarhetsfrågorna på ett affärsdrivet sätt och integrerat i alla delar av verksamheten. Ansvar för övergripande strategier, mål och åtgärder samt

uppföljning ligger hos koncernledningen och chefen för miljö och socialt ansvar. Styrelsen följer upp detta arbete genom avrapportering av chefen för miljö och socialt ansvar. För att säkerställa att arbetet sker integrerat är det viktigt att de enskilda bolagen inom Axfood-koncernen har det operativa ansvaret för det egna hållbarhetsarbetet. Hållbarhetskoordinatorer finns utsedda i alla bolag och koordineras genom chefen för miljö och socialt ansvar.

Läs mer om Axfoods hållbarhetsarbete och Hållbarhetsredovisning 2016 på axfood.se.

Samtliga aktier ger lika rösträtt samt lika rätt i bolagets vinst och kapital. Den största enskilda ägaren har sedan börsintroduktionen varit Axel Johnson AB.

Det finns ingen bestämmelse i Axfood ABs bolagsordning eller i något av Axfood ABs dotterbolags bolagsordningar som begränsar rätten att överlåta aktier, förutom i de 91/9-bolag inom Hemköp där Axfood äger 91 procent av aktierna. Vid en eventuell försäljning av de 9 procenten har Axfood förköpsrätt på dessa aktier. Axfood AB har inte ingått några avtal som kan komma att påverkas av ett eventuellt uppköpserbjudande. Detsamma gäller Axfood ABs dotterbolag.

Årsstämma

Bolagsstämman är det högsta beslutande organet i ett aktiebolag där aktieägarna utövar sin rätt att besluta i bolagets angelägenheter.

Inga begränsningar avseende aktieägarnas rättigheter föreligger i bolagsordning eller, så vitt är känt för bolaget, i aktieägaravtal.

Valberedning

Valberedningens uppgift är att lägga fram förslag till årsstämman om antalet styrelseledamöter och styrelsens sammansättning samt förslag om styrelsens arvodering, inklusive eventuell särskilt arvode för utskottsarbete. Valberedningen ska också lägga fram förslag om styrelsens respektive årsstämmans ordförande samt, i förekommande fall, om revisorer och deras arvodering. Som ett led i arbetet ska valberedningen ta del av den årliga utvärderingen av styrelsens arbete under året som presenteras av styrelsens ordförande. Utvärdering av styrelsens arbete utgör, tillsammans med kraven i Koden och de bolagsspecifika behoven i Axfood, grunden för valberedningens arbete.

Valberedningens förslag på styrelsemedlemmar, styrelsearvoden 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 vända sig till valberedningen med förslag på styrelseledamöter. Förslag ska skickas till valberedningens ordförande via e-post till valberedning@axfood.se.

Valberedningen ska enligt Koden ha minst tre ledamöter och en majoritet av dessa ska vara oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen. Axfoods valberedning består av fem ledamöter. Axfoods styrelseordförande är adjungerad till valberedningen.

Styrelsen

Styrelsen i Axfood ska enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst tio ordinarie ledamöter med högst två suppleanter valda av årsstämman. Bolagsordningen innehåller inga bestämmelser om tillsättande eller entledigande av styrelseledamöter. Styrelsen ska bestå av en väl sammanvägd mix av de kompetenser som är viktiga för att styra Axfoods strategiska arbete på ett ansvarsfullt och framgångsrikt sätt. Exempel på sådana kompetenser inkluderar kunskap om detaljhandel, digital handel, bolagsstyrning, efterlevnad av regler och bestämmelser, finansiering och finansiell analys samt ersättningsfrågor. Tidigare styrelseerfarenhet är en annan viktig kompetens. I styrelsen ska en jämn könsfördelning eftersträvas.

Styrelsens arbete

Varje år fastställer styrelsen en skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och som reglerar styrelsens och ledamöternas inbördes arbetsfördelning och beslutsordningen inom styrelsen. Sammanträdesplanen, kallelser, dagordning och protokoll för styrelsemötena samt styrelsens arbete med redovisnings- och revisionsfrågor regleras också i denna arbetsordning. Arbetsordningen reglerar även hur styrelsen ska erhålla information och dokumentation som underlag för dess arbete och för att kunna fatta väl underbyggda beslut.

Axfoods styrelse håller ett konstituerande möte direkt efter årsstämman. Därefter ska styrelsen hålla minst fyra styrelsemöten per kalenderår. Vid varje ordinarie styrelsemöte följs den dagordning som fastställts i styrelsens arbetsordning. Denna dagordning innehåller rapport från vd, ekonomirapporter, investeringar och strategiska frågor. Inför styrelsemötena erhåller ledamöterna skriftligt material beträffande de frågor som ska behandlas vid mötena.

209 870 712 *aktier*



Ersättningsutskott

Styrelsen har valt att utse ett ersättningsutskott inom sig för djupare beredning av ersättningsfrågor.

Ersättningsutskottet har till uppgift att behandla, besluta och lämna rekommendationer beträffande koncernledningens lön, övriga anställningsvillkor samt incitamentsprogram. För vd 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 måttal som gäller för den rörliga ersättningen till koncernledningen. Ersättningsutskottet fastställer också pensionsförmånerna för koncernledningen.

Revisionsutskott

Axfoods styrelse har valt att i sin helhet utgöra revisionsutskott. Detta är enligt aktiebolagslagen möjligt, så länge ingen styrelseledamot är anställd av bolaget och minst en ledamot är oberoende i förhållande till såväl bolag och koncernledning som större aktieägare. I praktiken innebär det att styrelsen i sin helhet arbetar med och ansvarar för att kvalitetssäkra bolagets och koncernens finansiella rapportering. Dessa frågor är stående punkter på styrelsens dagordning. I arbetet ingår exempelvis att tillsammans med koncernledning och revisorer följa och bedöma hanteringen av komplicerade redovisnings- och värderingsfrågor.

Styrelsen träffar fortlöpande 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

Revisorerna utses av årsstämman efter förslag från valberedningen och väljs för en period av två år.

Vid efterfrågan av ytterligare tjänster från revisionsbolaget 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 och koncernchef samt ytterligare nio chefer eller vd:ar för dotterbolag. Koncernledningen har månatliga möten för behandling av löpande ärenden och diskussioner samt ett längre strategimöte varje år.

Den etablerings- och finansieringskommitté som är knuten till koncernledningen träffas en gång i månaden för att behandla anmälnings- och beslutsärenden som gäller butiksinvesteringar, butiks försäljningar, nya hyresavtal samt förlängning av befintliga hyresavtal.

En årlig affärsplan arbetas fram först i dotterbolagen och därefter i koncernledningen under årets sista fyra månader och föredras i styrelsen vid slutet av året. Arbetet med affärsplanen engagerar därigenom medarbetare på flera nivåer inom koncernen. Affärsplanen revideras inför varje kvartal med nya prognoser och är därmed ett levande planeringsdokument. Bolagen inom Axfood-koncernen styrs genom interna styrelser, med koncernchef Anders Strålman som ordförande. Övriga styrelseledamöter i dotterbolagen är olika representanter från koncernledningen. Bolagen har styrelsemöten minst fyra gånger per år.

Året som gick

Aktieägare

Antalet aktieägare var 33 164 (19 888) per 30 december 2016. Jämfört med året innan är det en ökning med cirka två tredjedelar. Vid årsskiftet uppgick innehavet inom Axel Johnson AB, den största enskilda ägaren, oförändrat till 50,1 procent. Näst största aktieägare var AMF Försäkringar & Fonder, vars innehav uppgick till 4,9 procent av aktier och röster vid årsskiftet. Föregående års näst största ägare var Reitangruppen AS, som under 2016 sålde hela sitt innehav, 15,6 procent, i Axfood. Privatpersoner och fämansbolag ägde vid årsskiftet 62,6 procent (60,8) och utländska aktieägare 19,7 procent (30,7) av aktierna.

Axfood AB innehar inga egna aktier.

Axfoods anställda innehar inte aktier där rösträtten för sådana aktier inte kan utövas direkt (till exempel genom pensionsstiftelse). Vid årsskiftet förekom inga incitamentsprogram för anställda i Axfood som påverkade aktiestrukturen i Axfood.

För ytterligare information om Axfoodaktien, se sidorna 52–53.

Årsstämman 2016

Ordinarie årsstämma i Axfood ägde rum i Stockholm onsdagen den 16 mars 2016. Vid stämman var 391 aktieägare och ombud närvarande. Dessa ägare representerade 154 106 812 aktier, motsvarande 73,4 procent av antalet aktier och röster i bolaget.

Valberedningen inför årsstämman 2017

Enligt de principer för tillsättande av valberedningen som antogs på årsstämman 2016 ska ägaren med flest aktier och röster tillsammans med de därefter tre största ägarna utse valberedningen.

De största ägarna per 31 augusti 2016 som ingår i valberedningen är Axel Johnson AB, SEB fonder, AMF Försäkringar & Fonder och Swedbank Robur fonder. Samtliga bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen. Valberedningen har inför årsstämman 2017 haft tre sammanträden. Ingen ersättning har utgått för arbetet i valberedningen. Sammansättningen av valberedningen framgår av tabellen nedan.

Beslut på årsstämman 2016

På årsstämman 2016 fattades bland annat beslut om:

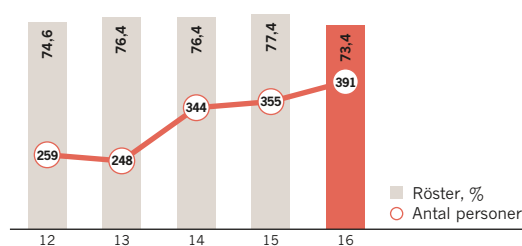
- Ordinarie aktieutdelning på 5 kronor (4,25) per aktie och en extra utdelning på 4 kronor (–) per aktie (sammanlagt 9 kronor per aktie) för verksamhetsåret 2015, i enlighet med styrelsens förslag.
- Att styrelsen ska bestå av sex ledamöter utan suppleanter.
- Att arvode till styrelsen ska utgå med totalt 2 775 000 (2 595 000) kronor, i enlighet med valberedningens förslag. Arvodet fördelas enligt följande:
 - 675 000 kronor till ordförande
 - 500 000 kronor till vice ordförande
 - 400 000 kronor vardera till övriga stämموvalda ledamöter
 - Inga arvoden utgår för utskottsarbete.
- Val av styrelseordförande och styrelseledamöter i enlighet med valberedningens förslag:
 - Nyval av Mia Brunell Livfors som styrelseledamot och styrelsens ordförande.
 - Omval av styrelseledamöterna Antonia Ax:son Johnson, Caroline Berg, Ann Carlsson och Lars Olofsson samt nyval av Fabian Bengtsson.

- Nyval av Deloitte AB som bolagets revisor fram till slutet av årsstämman 2018.
- Riktlinjer för utseende av valberedningen enligt styrelsens förslag. Dessa riktlinjer är oförändrade jämfört med de senaste åren och innebär att:
 - Den aktieägare som, baserat på ägarstatistik från Euroclear Sweden AB den 31 augusti, har flest aktier och röster ska efter samråd med de tre närmast största ägarna utse en valberedning på fem personer.
 - Om väsentliga förändringar i ägarstrukturen sker efter att valberedningen konstituerats, ska även valberedningens sammansättning förändras.
 - Styrelsen ansvarar för att valberedningen sammankallas.
- Riktlinjer i samband med anställdas förvärv, vilka var oförändrade.

Revisionsbolaget Deloitte meddelade att Hans Warén kommer att utses till huvudansvarig för revisionen.

Det fullständiga protokollet finns på axfood.se.

Närvaro årsstämmorna 2012–2016



Valberedningens sammansättning

Namn	Representerade	Andel av röster per 2016-08-31, %
Caroline Berg	Axel Johnson AB, ordförande	50,1
Johan Strandberg	SEB fonder	2,6
Tomas Risbecker	AMF Försäkringar & Fonder	1,8
Åsa Nisell	Swedbank Robur fonder	1,5
Jonas Hillhammar	Axfoods Aktieägarförening	1,5 ¹⁾

¹⁾ Ägarandel enligt fullmakt som aktieägarföreningen hade vid årsstämman 2016.

Styrelsen

Axfoods styrelse har efter årsstämman 2016 bestått av sex stämموvalda ledamöter utan suppleanter. Innan årsstämman 2016 var de stämموvalda ledamöterna sju. Var och en av styrelseledamöterna innehar för Axfood viktiga kompetenser och vars erfarenheter väl täcker de områden som ansetts viktiga för bolaget. Tre ledamöter och tre suppleanter är utsedda av de anställda. Axfoods verkställande direktör Anders Strålman är inte ledamot i styrelsen, men deltar på styrelsemötena som föredragande. Axfoods ekonomi- och finansdirektör Karin Hygrell-Jonsson är styrelsens sekreterare.

Styrelsens sammansättning framgår av tabellen nedan. En närmare presentation av styrelseledamöterna framgår på sidorna 78–79.

Inför årsstämman 2016 avböjde styrelseledamöten Odd Reitan, som varit styrelseledamot sedan 2009, omval eftersom Reitangruppen AS aviserat att de skulle avyttra sina aktier i Axfood. Även Axel Johnson ABs tidigare vd, Fredrik Persson, och Peggy Bruzelius avböjde omval. I enlighet med valberedningens förslag valdes Fabian Bengtsson och Mia Brunell Livfors till nya styrelseledamöter på årsstämman 2016.

På det konstituerande styrelsemötet den 16 mars 2016 valdes Lars Olofsson till styrelsens vice ordförande.

Styrelsens oberoende

Enligt Svensk kod för bolagsstyrning ska en majoritet av de stämموvalda 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 stämموvalda ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen.

Två av ledamöterna, Fabian Bengtsson och Ann Carlsson, har även bedömts uppfylla kravet på oberoende i förhållande till större aktieägare. Fyra styrelseledamöter har bedömts som inte oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Mia Brunell Livfors är vd och koncernchef för Axfoods största ägare, Axel Johnson AB, och har inte bedömts som oberoende i

förhållande till bolagets större aktieägare. Caroline Berg, Antonia Ax:son Johnson och Lars Olofsson, som är styrelseordförande respektive styrelseledamöter i Axel Johnson AB, har inte bedömts som oberoende i förhållande till bolagets större ägare.

Styrelsens arbete

Under 2016 har styrelsen hållit nio möten, varav ett konstituerande som ägde rum direkt efter årsstämman. Vd:s lägesrapport är en stående punkt på varje styrelsemöte, liksom uppföljning av resultatutvecklingen. Butiksinvesteringar och etableringsfrågor behandlas också på varje styrelsemöte. Varje kvartal behandlas delårsrapporterna, i februari, april, juli och oktober. Styrelsemötet i februari har behandlat årsbokslut och årsredovisning, rapporter från revisorer, ersättningsutskott och valberedning samt ärenden inför årsstämman.

Styrelsen fastställde i april arbetsordningen för styrelsen och ersättningsutskottet. Styrelsen har därutöver reviderat och fastställt policys som är viktiga styrinstrument inom Axfood-koncernen; kredit- och finanspolicy, investeringspolicy samt policyn för kommunikation (inklusive investerarrelationer).

På styrelsemötet i juni diskuterades strategifrågor. Utöver uppföljning och utvärdering av strategi för 2016 har styrelsen även diskuterat kund- och tillväxtstrategier, e-handel, lönsamhet, kommunikation samt förvärv.

Under hösten har styrelsen fastställt den affärsplan som arbetats fram under året i dotterbolagen och koncernledningen. Andra affärsmässigt viktiga frågor har varit effektiviseringar, digitala affärer och förvärv.

På det första styrelsemötet i september diskuterades och beslöt styrelsen om att anställda Klas Balkow som vd och koncernchef för Axfood efter att Anders Strålman önskat lämna sin operativa position. På andra styrelsemötet i september presenterade Deloitte revisionsplanen för verksamhetsåret.

På styrelsemötet i oktober fick Axfoods koncernledning det mandat av styrelsen som ledde till att Axfood lämnade ett publikt bud på att förvärva Matse Holding AB i december 2016.

På styrelsemötet i december fick vd och styrelseordförande mandatet som ledde till att Axfood i januari 2017 avtalade om att

Styrelsens sammansättning

Namn	Invald år	Oberoende	Totalt arvode, kr	Ersättningsutskott	Närvaro	
					Styrelsemöten	Utskottsmöten
Mia Brunell Livfors (ordf) ¹⁾	2016	Nej	675 000	Ja	9/9	4/5
Fredrik Persson ²⁾	2008	Nej	–	Ja	1/9	1/5
Lars Olofsson (v. ordf)	2013	Nej	500 000	Ja	9/9	5/5
Antonia Ax:son Johnson	2000	Nej	400 000	–	6/9	–
Fabian Bengtsson ¹⁾	2016	Ja	400 000	–	7/9	–
Caroline Berg	2014	Nej	400 000	Ja	9/9	5/5
Peggy Bruzelius ³⁾	2000	Ja	–	–	1/9	–
Ann Carlsson	2015	Ja	400 000	–	9/9	–
Odd Reitan ³⁾	2009	Nej	–	–	0/9	–
Anders Helsing (arbetstagarrep.)	–	–	–	–	5/9	–
Michael Sjören (arbetstagarrep.)	–	–	–	–	8/9	–
Lars Östberg (arbetstagarrep.)	–	–	–	–	5/9	–
Ulla-May Iwahr-Rydén (arbetstagarrep.) ⁴⁾	–	–	–	–	4/9	–
Inger Sjöstrand (arbetstagarrep.) ⁴⁾	–	–	–	–	4/9	–
Totalt			2 775 000			

¹⁾ Mia Brunell Livfors och Fabian Bengtsson har varit ledamöter från och med årsstämman 2016.

Mia Brunell Livfors var adjungerad under årets första styrelsemöte.

²⁾ Fredrik Persson var styrelsens ordförande fram till och med årsstämman 2016.

³⁾ Peggy Bruzelius och Odd Reitan var styrelseledamöter till och med årsstämman 2016.

⁴⁾ Ulla-May Iwahr-Rydén och Inger Sjöstrand var arbetstagarrepresentanter till och med halvårsskiftet 2016

9
styrelsemöten
2016

tillsammans med Norgesgruppen förvärva Eurocash Food AB.

Samtliga av dessa frågor har en tydlig koppling till Axfoods mål och strategier. Inte minst den tillkomna e-handeln gentemot konsument som lanserades under året.

Styrelsen har också behandlat rapporten från revisorerna och gått igenom intern kontroll och compliance och genomfört den årliga utvärderingen av styrelsen, med rapportering till valberedningen.

Styrelsens arbete under året framgår vidare av illustrationen.

Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet bestod från och med den 16 mars 2016 av Mia Brunell Livfors (ordförande), Caroline Berg och Lars Olofsson. Axfoods vd Anders Strålman är adjungerad till ersättningsutskottet.

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 ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram till nyckelpersoner inom Axfood.

Ersättningsutskottet har haft fem sammanträden under 2016. 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 styrelsearbetet. Denna utvärdering är därför ett viktigt underlag för valberedningens arbete inför årsstämman.

Under 2016 har ordföranden genomfört en elektronisk enkätundersökning med samtliga styrelseledamöter samt fått muntliga kommentarer. Undersökningen fokuserar på frågor om hur ledamöterna anser att styrelsearbetet fungerar, styrelsens engagemang, kompetens och handlingskraft. Därefter har resultatet av utvärderingen rapporterats till både styrelsen och valberedningen i december 2016.

Revisor

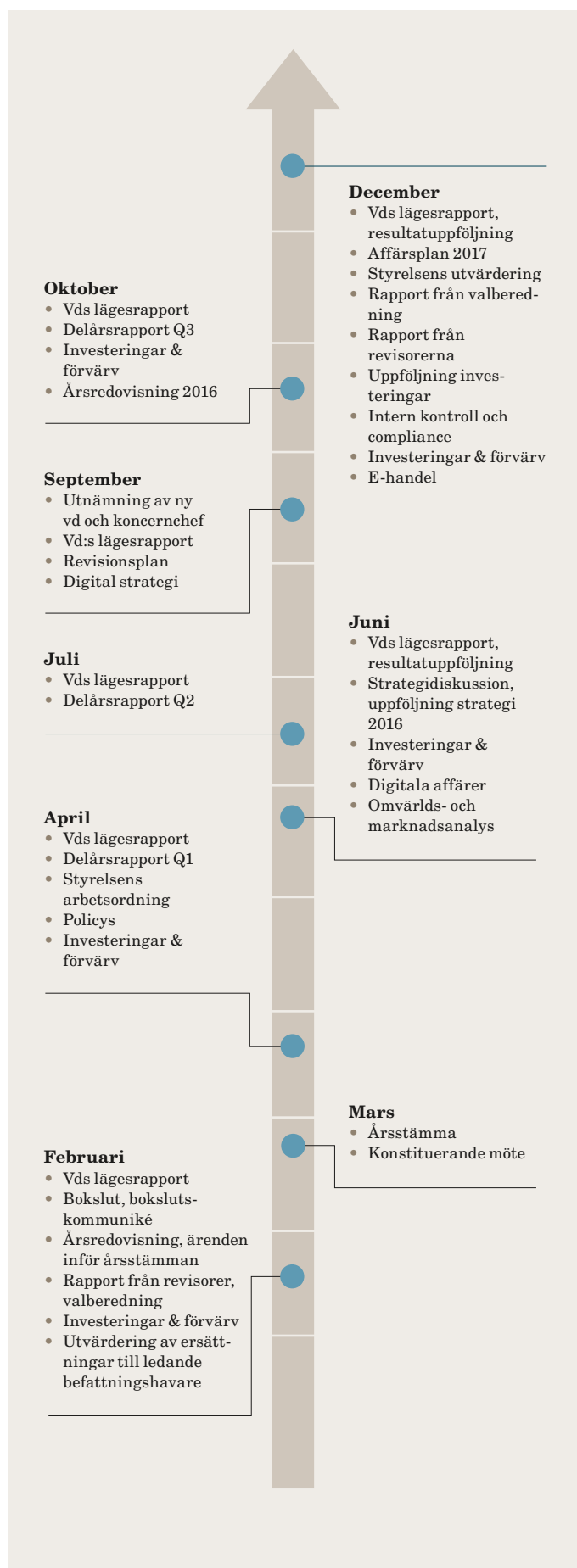
Hans Warén, auktoriserad revisor och styrelseordförande för Deloitte i Sverige, är huvudansvarig revisor. Utöver uppdraget i Axfood är han huvudansvarig revisor i Castellum, Gunnebo och Lindab.



Ersättningar till revisorer 2014–2016

Mkr	Koncernen			Moderbolaget		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Ersättning för revisionsuppdrag, KPMG AB	0	4	4	0	1	1
Ersättning för revisionsuppdrag, Deloitte AB	4	–	–	1	–	–
Ersättning för övriga konsultuppdrag, KPMG AB	0	3	1	0	2	0
Ersättning för övriga konsultuppdrag, Deloitte AB	0	0	0	0	0	0
Totalt	4	7	5	1	3	1

Styrelsens arbete under 2016



Resultatet av årets utvärdering var en förbättring jämfört med förra årets redan goda resultat. Generellt håller styrelsearbetet en hög nivå. Exempel på sådant som förbättrades under året var att styrelsens diskussioner resulterar i konkreta beslut. Även samspelet mellan styrelsen och vd fungerade än bättre. De kriterier som får bäst betyg är väl anpassade finansiella mål och tillgången till information och ekonomisk rapportering. Styrelsematerialet och förberedelsestiden inför styrelsemötena fungerade bra, men var det som försämrades något under året.

Revisorer

Vid årsstämman 2016 valdes revisionsbolaget Deloitte AB som revisor för perioden fram till årsstämman 2018. Auktoriserade revisorn Hans Warén är huvudansvarig för revisionen.

Koncernledningen

Axfoods ledning har under 2016 bestått av Axfoods vd och vd:arna för fyra affärsdrivande bolag och fem stabschefer. En närmare presentation av koncernledningen finns på sidorna 80–81.

Riktlinjer för ersättningar till koncernledningen

Riktlinjerna för ersättningar och övriga anställningsvillkor för vd och övriga ledande befattningshavare fastställdes av årsstämman den 16 mars 2016. Riktlinjerna är desamma som gällt sedan 2010.

Huvudprinciperna för ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningen innebär att Axfood ska erbjuda sina ledande



befattningshavare marknadsmässiga ersättningar. Rekommendationer för ersättningarna ska föreslås av ett särskilt ersättningsutskott inrättat inom styrelsen. 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.

Den totala ersättningen består av följande fem delar:

- fast grundlön
- kortsiktig rörlig ersättning
- långsiktig rörlig ersättning
- pensionsförmåner
- övriga förmåner och avgångsvillkor.

Fast grundlön

Koncernledningen ska ha en i jämförelse med marknaden attraktiv grundlön i form av en fast kontant månadslön. Denna fasta grundlön utgör ersättning för en engagerad arbetsinsats på hög professionell nivå som skapar mervärden för Axfoods kunder, ägare och medarbetare.

Rörlig ersättning

Koncernledningen ska utöver grundlönen erbjuda en kortsiktig och en långsiktig rörlig ersättning. De rörliga ersättningarna är baserade på uppfyllandet av Axfoods mål för:

- resultat
- omsättningstillväxt
- individuella mål för verksamhetsåret.

Den kortsiktiga rörliga ersättningen ska utgå i form av en årlig rörlig ersättning. Målen för utfallsnivåerna fastställs av ersättningsutskottet (för vd av hela styrelsen) vid årets början. Den långsiktiga rörliga ersättningen ska stödja långsiktigheten i koncernledningens beslutsfattande. Den sammanlagda rörliga ersättningen (summan av kort- och långsiktig ersättning) är maximerad enligt nedan:

- 70 procent av den under året utbetalda grundlönen för vd.
- 40–55 procent av den under året utbetalda grundlönen för övriga medlemmar i koncernledningen.

Summan av den rörliga ersättningen för vd och övriga medlemmar i koncernledningen kan högst uppgå till cirka 17 Mkr. Om koncernledningen utökas, kan den rörliga ersättningen komma att överstiga detta belopp. Rörlig ersättning utgår inte vid egen uppsägning före utbetalning.

Löner och ersättningar till vd och övriga ledande befattningshavare

Tkr	År	Grundlön	Rörlig ersättning	Andra förmåner	Övrig ersättning	Pensionskostnad	Summa
Vd	2016	6 830	4 410	363	–	2 740	14 343
	2015	6 177	2 515	353	–	2 636	11 681
Koncernledning, övrigt	2016	23 155	9 779	1 019	41	8 524	42 518
	2015	22 755	11 250	1 079	54	8 306	43 444
Totalt	2016	29 985	14 189	1 382	41	11 264	56 861
	2015	28 932	13 765	1 432	54	10 942	55 125



Aktierelaterade incitamentsprogram

Under 2016 fanns det inga utestående aktierelaterade incitamentsprogram för koncernledningen.

Pensionsförmåner

Axfood tillämpar pensionsåldern 65 år för samtliga medlemmar i koncernledningen. Styrelsens ersättningsutskott lämnar rekommendation till styrelsen för pensionsförmåner för vd respektive fastställer pensionsförmånerna för övriga medlemmar av koncernledningen. För vd och ytterligare en medlem av koncernledningen avsätts årligen, respektive tryggas genom försäkringspremie, 35 procent av den årliga grundlönen. För övriga medlemmar av koncernledningen utgörs den grundläggande pensionsförmånen av den så kallade ITP-planen, dock har en medlem av koncernledningen i denna del en lösning motsvarande ITP 1. I tillägg till denna utgår en premiebestämd pension motsvarande 25 procent av löneandelar mellan 30–50 basbelopp, vilken tryggas genom försäkring. Äldre pensionsavtal anpassas så långt som möjligt till ovanstående plan.

Övriga förmåner och avgångsvederlag

För medlemmar i Axfoods koncernledning tillämpas en uppsägningstid om högst 12 månader. Därutöver kan avgångsvederlag motsvarande högst 12 månader utgå. Avräkning ska ske för annan förvärvsinkomst under tid då uppsägningsslön eller avgångsvederlag utgår för vd och samtliga övriga medlemmar i koncernledningen. Vid egen uppsägning gäller sex månaders uppsägningstid.

Axfoods koncernledning åtnjuter – utöver ansvarsförsäkring – sedvanliga förmåner för personer i motsvarande ställning, såsom till exempel bilförmån och sjukvårdsförmån, samt i vissa fall även reseförmån och bostadsförmån.

Information om tidigare beslutade ersättningar

På tidigare årsstämmor har beslutats om riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningen för tiden fram till årsstämman 2017. I korthet innebar dessa riktlinjer att utöver grundlön skulle rörliga ersättningar utgå som var knutna dels till Axfoods mål för resultat och omsättnings-tillväxt, dels till uppfyllandet av personliga mål. Viss del av dessa rörliga ersättningar har enligt beslutade principer hållits inne till årsstämman 2017. Dessa har dock kostnadsförts under respektive verksamhetsår. Tidigare beslutade rörliga ersättningar som förföll till betalning efter årsstämman 2016 har utbetalats. Beslutade rörliga ersättningar som inte har förfallit till betalning uppgick per 31 december 2016 till 7,0 Mkr (4,7). De riktlinjer som beslutades av årsstämman 2016 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 2017 föreslår styrelsen en förändring i principerna för ersättningar och övriga anställningsvillkor för koncernledningen. Förändringen innebär att koncernledningen får möjlighet att delta i ett långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram (LTIP 2017). Syftet är att sammanlänka aktieägarnas respektive koncernledningens och andra nyckelpersoners intressen för att säkerställa maximalt långsiktigt värdeskapande samt att uppmuntra till eget aktieäggande i Axfood. LTIP 2017 bedöms vidare underlätta för Axfood att rekrytera och behålla personer i bolagsledningen och andra nyckelpersoner. För detaljer kring utformningen av LTIP 2017 se Kallelse till årsstämma 2017 på axfood.se.

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. Svensk kod för bolagsstyrning ("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 Näringsliv och FARs vägledning till Svensk kod för bolagsstyrning. Beskrivningen begränsas till att behandla intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen i enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning, punkt 7.4. Varken den beskrivna organisationen av intern kontroll eller innehållet inom respektive område ska ses som statistiskt, 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

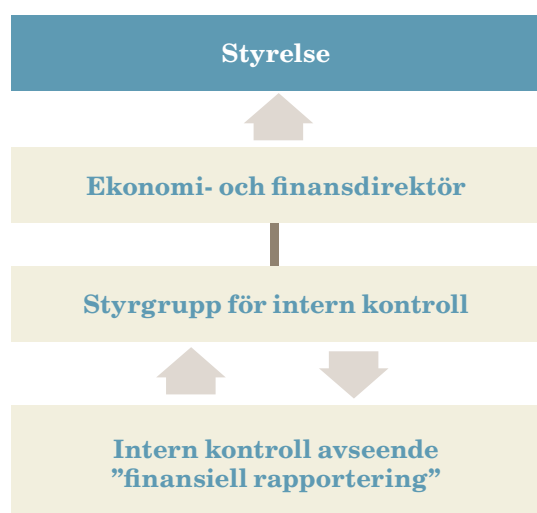
Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. En viktig del av kontrollmiljön är att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att styrande dokument i form av interna policies, 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 policies, riktlinjer och ramverk. Dessa inkluderar styrelsens arbetsordning, vd-instruktion, investeringspolicy, finans- och kreditpolicy samt kommunikationspolicy.

Förutom dessa tillämpar Axfood policies och riktlinjer såsom beslutsordning, informations säkerhetspolicy, uppförandekod, etiska förhållningsregler, medarbetarguide, hållbarhetsprogram samt policy för intern oärlighet. Syftet med dessa policies 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 styrdokumentet i en elektronisk ekonomihandbok, Axekon, vilken är tillgänglig för samtliga medarbetare inom Axfood. Ekonomihandboken ger en överskådlig bild av befintliga policies, 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 2016 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 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

Under 2016 har riskgenomgångarna bland annat identifierat följande områden; uppdateringar av funktionalitet i SAP vilka påverkar finansiell rapportering och kontinuerliga uppdateringar av HR-system. Kring dessa risker har företaget arbetat kontinuerligt med att stärka den interna kontrollen. Vidare har arbetet fortsatt med intern kontroll rörande uppsättningen av behörigheter, roller och begränsningar i kombinationer av roller, både när det gäller verksamhetsroller och IT-roller.

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 processansvariga, Axfood Shared Service Center (SSC) samt även bolagsvis på dotterbolagsnivå.

Process för intern kontroll

December

- Avrapportering om intern kontroll till styrelsen: bakgrund, uppföljning föregående år, fokus innevarande år, förslag på fokusområden nästa år

Oktober

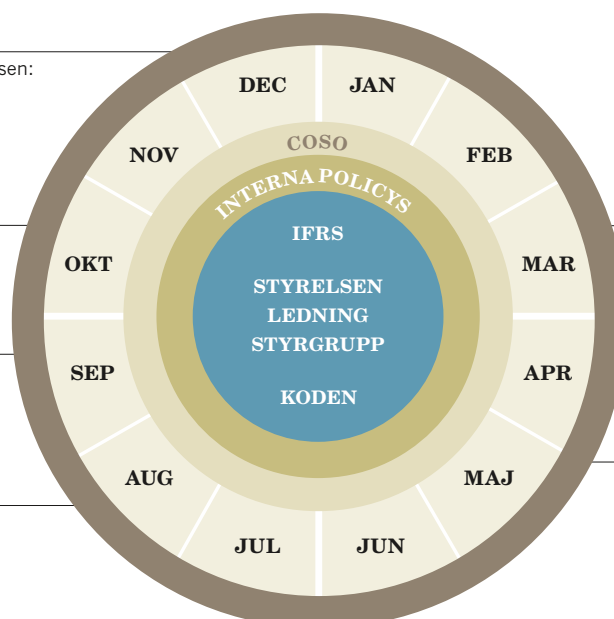
- Uppföljningen av rapporteringen

September

- Dotterbolagen rapporterar

Augusti

- Revisorerna granskar och reviderar, förvaltningsrevision



Mars

- Styrgruppen träffas och diskuterar vilka områden som utöver de ordinarie ska granskas särskilt under året

Maj

- Genomgång av risker/riskhantering med processansvariga
- Genomgång av risker/riskhantering med respektive ekonomichef
- Intern kontroll-möten med dotterbolagen
 - Eventuell revidering av kontrollmiljön med nya instruktioner.

Arbetet under året

Under 2016 har fokus fortsatt legat på genomgångar av nya och befintliga flöden kopplade till finansiell rapportering. Nya kontroller har identifierats och testats.

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. 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 informations-säkerheten.

Uppföljning

Axfoods ekonomifunktioner är integrerade genom ett gemensamt ekonomi- och redovisningsystem 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 management-funktion 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.

Arbetet under året

Under 2016 har koncernen beslutat att lägga mer fokus på säkerhetsfunktionen och anställde under hösten en Risk Manager.

Stockholm den 6 februari 2017
Styrelsen i Axfood AB



Ytterligare information finns på axfood.se

- Bolagsordning
- Uppförandekod
- Information från tidigare årsstämmor från och med 2001 (kallelser, protokoll, beslut, vd-anförande)
- 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 2017.

Styrelse



- 1. Fabian Bengtsson**, Ledamot sedan 2016
Ledamot i: NetOnNet Group Aktiebolag, Waldir Aktiebolag och Aktiebolaget Remvassen
Utbildning: Ekonomie kandidatexamen, Lunds universitet
Erfarenhet: Lång erfarenhet av detaljhandel och digital handel genom SIBA-koncernen bland annat som vd 2001–2014, ordförande för NetOnNet AB 2012–2015 och ledamot/ordförande i CE-Konsumentelektronik-branschen AB
Aktuellt antal aktier i Axfood: 6 300
Oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen och till större aktieägare i bolaget.
- 2. Lars Olofsson**, Ledamot sedan 2013 och vice ordförande sedan 2014
Ordförande i: TCC Global N.V
Ledamot i: Axel Johnson AB, Bata shoes och Compass Ltd.
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
Aktuellt antal aktier i Axfood: 8 000
Oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.
- 3. Caroline Berg**, Ledamot sedan 2014
Ordförande i: Axel Johnson AB och Erik och Görans Ennerfeldts fond för svensk ungdoms internationella studier
Vice ordförande i: Nordstjernen AB
Ledamot i: Axel och Margaret Ax:son Johnsons Stiftelse, AxFast AB, Dustin Group AB och Handelshögskolans Advisory Board
Utbildning: 1987–1991: Middlebury College, Vermont, USA, BA Media/kommunikation och psykologi
Erfarenhet: Verksam i familjeföretaget Axel Johnson Gruppen sedan 2005, senast som HR- och kommunikationsdirektör och medlem i koncernledningen för Axel Johnson AB 2006–2014
Medlem i utskott: Ersättningsutskottet
Aktuellt antal aktier i Axfood: 15 840
Oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.
- 4. Antonia Ax:son Johnson**, Ledamot sedan 2000
Ordförande i: Axel Johnson Holding AB och Axel och Margaret Ax:son Johnsons Stiftelse
Ledamot i: Axel Johnson AB, Axel Johnson Inc., AxFast AB, Axfoundation, Axel och Margaret Ax:son Johnsons Stiftelse för Allmännyttiga ändamål och Antonia Ax:son Johnsons stiftelse för miljö och utveckling med flera.
Utbildning: Fil. kand. från Stockholms Universitet, Teknologie Dr h.c.
Erfarenhet: Verksam i familjeföretaget Axel Johnson Gruppen sedan 1970-talet
Aktuellt antal aktier i Axfood: 105 080 264
Oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.



5

6

- 5. Mia Brunell Livfors**, Ordförande och ledamot sedan 2016
Vd för Axel Johnson AB sedan 2015
Ordförande i: Axel Johnson International AB, Kicks Kosmetikkedjan AB, Novax AB och Åhléns AB
Vice ordförande i: Martin & Servera AB
Ledamot i: Dustin Group AB, Stena AB och Efva Attling Stockholm AB
Utbildning: Ekonomlinjen, Stockholms universitet
Erfarenhet: tidigare vd för Investment AB Kinnevik och mångårig erfarenhet från styrelsearbete i börsnoterade svenska företag
Medlem i utskott: Ersättningsutskottet
Aktuellt antal aktier i Axfood: 0
Oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.
- 6. Ann Carlsson**, Ledamot sedan 2015
Vd för Apoteket AB (publ.)
Ledamot i: Svensk Handels och SNS styrelse
Utbildning: Personalvetare, Stockholms universitet
Erfarenhet: Olika ledande befattningar inom ICA, bland annat direktör Affärsråden, affärschef för ICA Kvantum och ICA Nära
Aktuellt antal aktier i Axfood: 2 000
Oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen och till större aktieägare i bolaget.



7

8

9

- 7. Michael Sjören**, Utsedd av arbetstagarorganisation, ledamot sedan 2010
Övriga uppdrag: Arbetstagarledamot i Axfood Närlivs ABs och Dagab Inköp & Logistik ABs styrelse
Erfarenhet: Anställd i koncernen sedan 1995
Aktuellt antal aktier i Axfood: 0
Beroende i förhållande till bolaget och koncernledningen.
- 8. Lars Östberg**, Utsedd av arbetstagarorganisation, ledamot 2009–2011 och sedan 2016
Övriga uppdrag: Arbetstagarledamot i Willys ABs styrelse
Erfarenhet: Anställd i Willys sedan 2002
Aktuellt antal aktier i Axfood: 0
Beroende i förhållande till bolaget och koncernledningen.
- 9. Anders Helsing** Utsedd av arbetstagarorganisation, ledamot sedan 2016
Övriga uppdrag: Arbetstagarledamot i Axfood IT ABs styrelse
Erfarenhet: Anställd inom Axfood sedan 1998
Aktuellt antal aktier i Axfood: 0
Beroende i förhållande till bolaget och koncernledningen.

Samtliga aktieinnehav är redovisade per 31 december 2016.

Koncernledning



1



2



3



4



5

- 1. Anders Strålman**, Vd och koncernchef Axfood AB *Anställd sedan: 1993¹⁾ Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i Bergendahls El Holding AB, Svensk Dagligvaruhandel, Svensk Handel AB och Returpack Svenska AB *Utbildning:* Civilekonom, Göteborgs universitet *Erfarenhet:* Vd Willys AB, ekonomis- och vd Billhalls AB. Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2000 *Aktuellt antal aktier i Axfood: 66 000*
- 2. Karin Hygrell-Jonsson**, Ekonomi- och finansdirektör *Anställd sedan: 1991¹⁾ Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i Byggmax Group AB (publ) och medlem av Rådet för Finansiell rapportering *Utbildning:* Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm *Erfarenhet:* Koncernekonomichef och finanschef Axfood AB, finanschef Axel Johnson AB, finanschef Dagab AB, Manager Cash & Currency SAS, banktjänsteman PKbanken. Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2007 *Aktuellt antal aktier i Axfood: 3 000*
- 3. Anders Quist**, Affärsutvecklingschef *Anställd sedan: 1995¹⁾ Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i GS1 Sweden AB och Validoo AB *Utbildning:* Gymnasieutbildning, köpmannautbildning, diverse branschutbildningar *Erfarenhet:* vice vd Billhalls, vice vd Willys, butikschef, driftschef, köpman, försäljningschef Dagab väst. Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2007 *Aktuellt antal aktier i Axfood: 6 000*
- 4. Thomas Evertsson**, Vd Willys AB *Anställd sedan: 2008 Utbildning:* Civilekonom, Handelshögskolan i Göteborg *Erfarenhet:* Stormarknadschef, kedjedirektör Coop Supermarkets, vd Coop Sverige AB, vice vd Coop Norden AB. Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2008 *Aktuellt antal aktier i Axfood: 14 000*
- 5. Louise Ring**, HR-direktör *Anställd sedan: 2003 Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i Handelshögskolan vid Umeå Universitet, ledamot i programråd Handelshögskolan i Umeå och Diskrimineringsombudsmannens råd *Utbildning:* Universitetsutbildning inom beteendevetenskap, Umeå universitet, HR-executive IFL vid Handelshögskolan Stockholm *Erfarenhet:* Ekonomis- och HR-manager ICA Handlarnas AB, butikschef, utbildningsledare, organisations- och försäljningsfrågor H&M. Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2005 *Aktuellt antal aktier i Axfood: 400*



6. Nicholas Pettersson, Vd Dagab Inköp & Logistik AB *Anställd sedan: 2004 Övriga uppdrag:* Styrelseordförande i Urban Deli Holding AB *Utbildning:* Civilekonom, Växjö Universitet *Erfarenhet:* Vd Axfood Närlivs, Marknadschef Axfood Närlivs, Affärsområdeschef Axfood Snabbgross, Supply Chain Manager AB Svenska Shell, Business Analyst Shell Detaljist AB. Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2009
Aktuellt antal aktier i Axfood: 800

7. Jan Lindmark, IT-direktör *Anställd sedan: 2001 Utbildning:* Civilekonom, Stockholms Universitet *Erfarenhet:* IT-direktör Fritidsresor, IT-chef Posten Brev, Konsult på Enator. Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2007
Aktuellt antal aktier i Axfood: 0

8. Annica Elmhagen Lundqvist, Kommunikationsdirektör *Anställd sedan: 2015 Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i Föreningen Carlssons skola *Utbildning:* Fil kand Uppsala Universitet *Erfarenhet:* Kommunikationsstrategi Tetra Pak Asien, Kommunikationsdirektör Eniro och Telenor, Partner Kreab, PR Microsoft Nordamerika, Konsult JKL. Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2015
Aktuellt antal aktier i Axfood: 0

9. Eva Pettersson, Vd Axfood Närlivs AB *Anställd sedan: 2004 Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i Svensk Servicehandel och Fast Food *Utbildning:* Civilekonom, Linköpings Universitet samt studier vid University of East Anglia. Ledarskapsutbildning Novare *Erfarenhet:* Chef för verksamhetsutveckling inom Dagab, systemchef Axfood IT, konsult inom dagligvaruhandel på Accenture AB. Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2014
Aktuellt antal aktier i Axfood: 0

10. Thomas Gäreskog, Vd Hemköpskedjan AB *Anställd sedan: 2010 Utbildning:* Gymnasieutbildning, företagsledarutbildning, ledarutbildningar *Erfarenhet:* Butikschef ICA, flertal förtroendeuppdrag inom ICA, regionchef Hemköp, försäljningschef Hemköp. Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2012
Aktuellt antal aktier i Axfood: 700

Samtliga aktieinnehav är redovisade per 31 december 2016.

¹⁾ Avser anställning i bolag numera ingående i Axfood-koncernen.

Innehåll

Noter

83	NOT 1	Väsentliga redovisningsprinciper	97	NOT 23	Finansiella anläggningstillgångar
89	NOT 2	Rörelsesegment	97	NOT 24	Långfristiga och kortfristiga fordringar
89	NOT 3	Förvärvade verksamheter	97	NOT 25	Varulager
90	NOT 4	Avvecklade verksamheter	97	NOT 26	Kundfordringar
90	NOT 5	Intäkternas fördelning	97	NOT 27	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter
90	NOT 6	Kostnadernas fördelning	97	NOT 28	Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser
90	NOT 7	Uppgifter om intäkter och kostnader mellan koncernbolag	99	NOT 29	Finansiella tillgångar och skulder
90	NOT 8	Uppgifter om personal samt ersättningar till styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare	100	NOT 30	Långfristiga och kortfristiga räntebärande skulder
92	NOT 9	Ersättningar till revisorer	100	NOT 31	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter
92	NOT 10	Avskrivningar	101	NOT 32	Eventualtillgångar, ställda säkerheter och eventalförpliktelser
92	NOT 11	Operationell leasing	101	NOT 33	Valutakursdifferenser samt valutaexponering
93	NOT 12	Transaktioner med närstående	101	NOT 34	Händelser efter balansdagen
93	NOT 13	Finansnetto	101	NOT 35	Kritiska bedömningar och uppskattningar
93	NOT 14	Bokslutsdispositioner och obeskattade reserver	102	NOT 36	Förslag till disposition beträffande bolagets vinst
93	NOT 15	Skatter			
94	NOT 16	Resultat per aktie			
94	NOT 17	Immateriella anläggningstillgångar			
95	NOT 18	Materiella anläggningstillgångar			
96	NOT 19	Statliga bidrag			
96	NOT 20	Finansiella leasingavtal			
96	NOT 21	Andelar i koncernbolag			
96	NOT 22	Andelar i intresseföretag och joint ventures			



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 rapportering rekommenderat 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 6 februari 2017. Koncernens rapport över resultat och övrigt totalresultat och rapport över finansiell ställning och moderbolagets resultat- och balansräkningar blir föremål för fastställelse på årsstämma den 15 mars 2017.

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 finansiella tillgångar som kan säljas. En förmånsbestämd pensionsskuld/tillgång redovisas till nettot av verkligt värde på förvaltningstillgångar och nuvärdet av den förmånsbestämda skulden, justerat för eventuella tillgångs begränsningar.

Funktionell valuta och rapporteringsvaluta

Moderbolagets funktionella valuta 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.

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 företags resultat och ställning samt lämnad information i övrigt. Bedömningarna och antagandena baseras på historiska erfarenheter och ses över regelbundet. 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 35.

Väsentliga tillämpade redovisningsprinciper

De nedan angivna redovisningsprinciperna tillämpas konsekvent på de finansiella rapporter som lämnas, om inget annat anges.

Ändrade redovisningsprinciper

Ändringar av IFRS med tillämpning från och med 2016 har inte haft någon väsentlig effekt på koncernens redovisning.

Nya IFRS som ännu inte börjat tillämpas

Ett antal nya eller ändrade IFRS träder i kraft under kommande räkenskapsår och har inte förtidstillämpats vid upprättandet av dessa finansiella rapporter. Nya och ändrade IFRS med framtida tillämpning som kommer att påverka den finansiella rapporteringen beskrivs nedan.

IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder, den nya intäktsstandard som träder i kraft 2018 med jämförelseår 2017 och ersätter IFRS relaterade till intäktsredovisning, kommer att påverka Axfoods finansiella rapportering enligt vår nuvarande bedömning endast med utökade upplysningskrav. Huvuddelen, ca 75% av all försäljning inom Axfood är butiksförsäljning och redovisningen enligt nuvarande principer överensstämmer med reglerna i IFRS 15. Påverkan avseende röreliga ersättningar såsom rabatter och prisnedsättning har ännu inte analyserats. Effekterna av utökade upplysningskrav kommer att fastställas under år 2017.

IFRS 9, som ersätter IAS 39 – Finansiella instrument – kommer att påverka Axfood vad gäller kategorisering men bedöms inte få någon större effekt. Effekterna av hur IFRS 9 kommer att påverka rapporterna fastställs under år 2017. Standarden träder ikraft 2018.

IFRS 16 Leasingavtal, den nya leasingstandarden som träder i kraft 2019 med jämförelseår 2018, kommer att påverka Axfood. Den nya standarden skiljer sig väsentligt mot nuvarande IAS 17. Standarden gäller samtliga leasingavtal samt även vidareuthyrning. En linjär operativ leasingkostnad ersätts med en "framtung" kostnadsprofil för varje individuellt leasingavtal. Portföljer med spridning i löptider påverkas mindre. De upplysningar som lämnas i not 11 om operationella leasingavtal ger en indikation på typen och omfattningen av de avtal som existerar för närvarande. Analys av hur rapporterna beloppsmässigt kommer att påverkas fortsätter under år 2017 och framåt. Val av övergångsmetod har ännu inte gjorts.

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 rapporterats på ett sätt som stämmer överens med den interna rapporteringen som lämnas till den högste verkställande chefsfattaren inom Axfood. Den högsta verkställande chefsfattaren har identifierats som koncernledning vilka utvärderar resultatet samt allokerar resurser till rörelsesegmenten. För mer information om rörelsesegment se not 2 Rörelsesegment.

Koncernredovisning (konsolideringsprinciper)

Dotterföretag

Koncernredovisningen omfattar, förutom moderbolaget, samtliga bolag i vilka moderbolaget 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.

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.

Vid upprättande av koncernredovisningen används förvärvsmetoden.

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 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 överförda ersättningar/tilläggsköpeskillningar redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. I de fall den villkorade överförda ersättningen är klassificerad som egetkapitalinstrument, görs ingen omvärdering och reglering görs inom eget kapital. För övriga villkorade överförda ersättningar 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.

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

Företag i vilka koncernbolag har ett betydande men inte bestämmande inflytande utgör intresseföretag och redovisas enligt kapitalandelsmetoden. Ägandet uppgår till mellan 20 och 50 procent av rösterna. 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 förvärvet.

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.

Joint ventures

Joint ventures är redovisningsmässigt de företag för vilka koncernen genom samarbetsavtal med en eller flera parter har ett gemensamt bestämmande inflytande där koncernen har rätt till nettotillgångarna istället för direkt rätt till tillgångar och åtagande i skulder. I koncernredovisningen konsolideras innehav i joint ventures enligt kapitalandelsmetoden, se ovan gällande intresseföretag. Kapitalandelsmetoden tillämpas från den tidpunkt då det gemensamma bestämmande inflytandet erhålls och fram till den tidpunkt då det gemensamma bestämmande inflytandet upphör.

Transaktioner som elimineras vid konsolidering

Koncerninterna fordringar och skulder, intäkter eller kostnader och realiserade 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 och joint ventures elimineras i den utsträckning som motsvarar koncernens ägarandel i företaget. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt som realiserade vinster, men endast i den utsträckning det inte finns något nedskrivningsbehov.

Intäkter

Nettoomsättningen redovisas netto efter moms och rabatter. Intäkter från försäljning av varor redovisas i resultatet när väsentliga risker och förmåner överförs till köparen, vilket innebär när varan betalas i butik för detaljhandeln och när varan levereras för partihandeln. Intjänad kundbonus vid försäljning till kunder med poängkort skuldförs i takt med intjänning och reducerar samtidigt nettoomsättningen. Koncernens nettoomsättning avser främst omsättning i butik samt partihandel.

Franchiseintäkter

Axfood har avtal med ett antal fristående köpmän om samarbete under varumärkena Hemköp, Tempo och Handlar'n. Köpmännen betalar årligen omsättningsbaserade avgifter till Axfood för deltagande i marknadsföringsprogram, inköpssamordning och stöd i form av teknisk support, administration och butiksdrift. Franchiseintäkterna (butikersättningarna) redovisas i resultatet i takt med att de tjänas in.

Hyresintäkter

Axfood bedriver uthyrning av butikslokaler i andra hand. Intäkter från denna uthyrning redovisas linjärt över hyresavtalens längd. Hyreskostnader redovisas likaledes över hyresavtalens längd.

Provisionsintäkter

Axfood agerar ombud för ett antal företag och erhåller provisionsintäkter för utförda tjänster till exempel speltransaktioner, samt förmedling av varor såsom till exempel buss samt tågbiljetter. Provisionsersättning redovisas såsom övrig rörelseintäkt.

Leasing

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

Finansiella intäkter består av ränteintäkter på investerade medel, utdelningsintäkter och vinst vid avyttring av finansiella tillgångar som kan säljas. 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 överförs till köparen och koncernen inte längre har kontroll över instrumentet.

Finansiella kostnader består av räntekostnader på upplåning, 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

Rörelserelaterade fordringar och skulder i utländsk valuta omräknas 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

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 eller joint ventures som inte förväntas bli beskattade inom överskådlig framtid.

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.

Immateriella anläggningstillgångar

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 eventuell nedskrivningsbehov, se not 17 och rubrik Nedskrivningar.

Övriga immateriella anläggningstillgångar

Övriga immateriella anläggningstillgångar avser utvecklingskostnader, varumärken, hyresrätter samt kundrelationer.

Direkt hänförliga externa och interna utgifter för utveckling av programvara för eget bruk redovisas som tillgång i rapport över finansiell ställning, under förutsättning att framtida effektivitetsvinster är sannolika och överstiger nedlagda utgifter. Utgifter för förstudie, utbildning och löpande underhåll kostnadsförs löpande. I rapport över finansiell ställning redovisade utvecklingskostnader, kundrelationer samt hyresrätter redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar.

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

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 ¹⁾	Årsträande hyresperiod
Kundrelationer ²⁾	Kundrelationen/avtalets längd
Övriga immateriella tillgångar	20–33

¹⁾ Hyresrätter har för närvarande en avskrivningstid på 5 år.

²⁾ Kundrelationer har en avskrivningstid på 1 år.

- Goodwill och varumärken skrivs ej av utan prövas för nedskrivningsbehov årligen, eller oftare om indikationer uppkommer som tyder på att tillgången i fråga har minskat i värde.
- Nyttjandeperioderna omprövas varje år.

Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärdet efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår inköpspriset samt direkta kostnader hänförliga till tillgången för att bringa den på plats och i skick för att kunna utnyttjas i verksamheten.

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.

Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar

Avskrivning sker linjärt över tillgångarnas beräknade nyttjandeperiod. Följande avskrivningsprocentsatser tillämpas:

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

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

Axfood tillämpar komponentavskrivning på vissa butiksinventarier. 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

Finansiella instrument som redovisas i rapport över finansiell ställning inkluderar på tillgångssidan likvida medel, lånefordringar, kundfordringar och finansiella placeringar. På skuldsidan återfinns leverantörsskulder och låneskulder. Valutaderivat redovisas antingen som tillgång eller skuld beroende på om det verkliga värdet är positivt eller negativt.

Redovisning av finansiella tillgångar och skulder

En finansiell tillgång eller skuld tas upp i rapport över finansiell ställning när bolaget blir part i instrumentets avtalsmässiga villkor. En fordran tas upp när bolaget presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger för motparten att betala, även om faktura ännu inte har skickats. Kundfordringar tas upp i rapport över finansiell ställning när fakturan skickats. Skuld tas upp när motparten har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om faktura ännu inte har mottagits. Leverantörsskulder tas upp när faktura har mottagits.

En finansiell tillgång tas bort från rapport över finansiell ställning när rättigheterna i avtalet realiserats, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. Detsamma gäller för del av finansiell tillgång.

En finansiell skuld tas bort från rapport över finansiell ställning när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt upphör. Detsamma gäller för del av en finansiell skuld. Köp och försäljningar av derivatinstrument redovisas på affärsdagen.

Klassificering och värdering

Finansiella instrument redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande instrumentets verkliga värde med tillägg för transaktionskostnader, förutom för instrument värderade till verkligt värde värderade via resultaträkningen för vilka transaktionskostnader omedelbart kostnadsförs. Ett finansiellt instrument klassificeras vid första redovisningen bland annat utifrån vilket syfte instrumentet förvärvades. Alla finansiella tillgångar och skulder klassificeras i följande kategorier:

- Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultatet. Optionsdelen av konvertibla skuldebrev ingår i denna kategori.
- Lånefordringar och kundfordringar. Axfoods kundfordringar, övriga fordringar, samt likvida medel ingår i denna kategori.
- Finansiella tillgångar som kan säljas. Denna kategori består av finansiella tillgångar som inte klassificerats i någon annan kategori såsom aktier och andelar i både börsnoterade och icke börsnoterade bolag. Axfoods andelar i bostadsrätter ingår i denna kategori.
- Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde. Axfoods leverantörsskulder samt upplåning ingår i denna kategori.

Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte är derivat, som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. Dessa tillgångar värderas till upplupet anskaffningsvärde. Vid varje rapporttillfälle utvärderar Axfood om det finns objektiva indikationer på att en lånefordran är i behov av en nedskrivning, lånefordringarna bedöms individuellt. Nedskrivning av lånefordringar redovisas som övriga rörelsekostnader.

Kundfordringar redovisas till det belopp som förväntas inflyta efter avdrag för osäkra fordringar som bedömts individuellt. En reservering för värdeminskning av kundfordringar görs när det finns objektiva bevis för att koncernen inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor. Om det vid den kvartalsvisa engagemangsgenomgången konstateras att en kund på grund av obestånd inte kunnat betala sina skulder eller på goda grunder inte bedöms kunna infria sina skulder inom tre månader, ska avsättning göras för hela den konstaterade eller befarade förlusten. Reservering för sannolika osäkra fordringar görs utifrån en individuell bedömning av varje kund baserat på kundens betalningsförmåga, förväntad framtida risk samt värdet på erhållen säkerhet. Kundfordrans förväntade löptid är kort, varför värdet redovisas till nominellt belopp utan diskontering. När en kundfordran inte kan drivas in, skrivs den bort mot värdeminskningsskontot för kundfordringar. Nedskrivning av kundfordringar redovisas som försäljningskostnad. Återvinning av belopp som tidigare har skrivits bort reducerar försäljningskostnaderna i resultatet.

Likvida medel

I moderbolagets och koncernens likvida medel ingår koncernens behållning på koncernkonton och övriga bankkonton inklusive valuta-konton och pengar på väg. Likvida medel värderas till upplupet anskaffningsvärde.

Detta innebär att koncernens likvida medel endast är utsatta för en obetydlig risk för värdefluktuationer.

Finansiella tillgångar som kan säljas

I kategorin finansiella tillgångar som kan säljas ingår finansiella tillgångar som inte klassificerats i någon annan kategori. Innehav i bostadsrätter redovisas här. Tillgångar i denna kategori värderas löpande till verkligt värde med värdeförändringar redovisade i övrigt totalresultat och de ackumulerade värdeförändringarna i en särskild komponent av eget kapital, dock ej sådana som beror på nedskrivningar, ränta på fordringsinstrument, utdelningsintäkter och valutakursdifferenser på monetära poster vilka redovisas i årets resultat. Vid avyttring av tillgången redovisas ackumulerad vinst/förlust som tidigare redovisats i övrigt totalresultat, i årets resultat. Vid varje rapporttillfälle utvärderar Axfood om det finns objektiva bevis på att en finansiell tillgång är i behov av nedskrivning, tillgångarna bedöms individuellt. Objektiva bevis utgörs dels av observerbara förhållanden som inträffat och som har en negativ inverkan på möjligheten att återvinna anskaffningsvärdet, dels av betydande eller utdragen minskning av det verkliga värdet för en investering i en finansiell placering klassificerad som en finansiell tillgång som kan säljas. Ett bestående nedskrivningsbehov uppkommer när värdenedgången överstiger 20 procent och en nedgång som håller sig i minst nio månader. Nedskrivning av tillgången redovisas som övriga rörelsekostnader.

Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde

Leverantörsskulder och låneskulder klassificeras i kategorin övriga finansiella skulder. Leverantörsskulder har kort förväntad löptid och värderas utan diskontering till nominellt belopp. Låneskulder klassificeras som övriga finansiella skulder vilket innebär att de redovisas till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden.

Derivat och säkringsredovisning

Derivatinstrument utgörs av valutaterminskontrakt som utnyttjas för att täcka risker för valutakursförändringar och redovisas enligt reglerna för kassaflödessäkring.

Axfoods transaktionsexponering i utländsk valuta uppkommer på grund av import av varor som betalas i utländsk valuta. Samtliga dessa exponeringar säkras till 100 procent genom valutaterminskontrakt. Axfood tillämpar säkringsredovisning av kontrakterade inköp. För samtliga ordrer sker valutasäkring direkt efter det att ordern

lagts gentemot leverantören. Detta dokumenteras genom att kursen för varje order läggs in i Axfoods importsystem samt att det för varje valutasäkring finns en bakomliggande dokumentation. Denna dokumentation säkerställer att koncernen effektivt skyddar den säkrade posten samt att Axfood har möjlighet att mäta och göra uppföljningar.

Valutaterminerna redovisas till verkligt värde i rapport över finansiell ställning. Eftersom samtliga valutaterminskontrakt används för säkringsändamål redovisas förändringar i valutaterminskontraktens verkliga värde, via övrigt totalresultat, i säkringsreserven i eget kapital till dess att det säkrade flödet redovisas som lager i rapport över finansiell ställning, under förutsättning att säkringen är effektiv. Vid leverans av varor som säkrats för valutarisk genom en kassaflödessäkring sker en överföring av ackumulerad värdeförändring på säkringsinstrumentet från säkringsreserven till de levererade varorna. Varorna värderas således till säkrad kurs. Både säkrad lagerpost och därtill hänförliga värdeförändringar i säkringsinstrument redovisas som kostnad för sålda varor då varorna säljs eller på annat sätt förbrukas. Den valutaexponering som uppstår från leverans av kassaflödessäkrat lager till tidpunkten för reglering av valutaterminerna redovisas löpande i resultatet som övrig rörelseintäkt eller övrig rörelsekostnad. I resultatet möts värdeförändringar i leverantörsskulder av värdeförändringar på valutaterminerna.

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.

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 marknadsmissiga bedömningar av pengars tidvärde 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

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. Förpliktelseerna 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, framtida avgångsintensitet och beräknad löneutveckling. 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. Räntetotot 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 utgör en del av de aktuariella antagandena och redovisas därför som en del av nettoförpliktelsen/-tillgången. Den del av särskild löneskatt som är beräknad utifrån trygghandelagen 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. För räkenskapsåret 2016 har bolaget inte haft 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 28.

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.

Eventualförpliktelser

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.

Koncernens eventualförpliktelser utgörs huvudsakligen av motförbindelser för bankgarantier och borgen för egna skulder.

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 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 2016

Inga ändrade redovisningsprinciper under 2016 avseende moderbolaget.

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 överförda ersättningar värderas utifrån sannolikheten av att överförda ersättningar 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.

Ersättningar till anställda/förmånsbestämda planer

Vid beräkning av förmånsbestämda pensionsplaner följer moderbolaget trygghandelagens 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 IAS 39 i moderbolaget som juridisk person. Finansiella anläggningstillgångar värderas till anskaffningsvärde minus eventuell nedskrivning och finansiella omsättningstillgångar enligt lägsta värdets princip.

Finansiella garantier

Moderbolagets finansiella garantiavtal består i främst av borgensförbindelser till förmån för dotterföretag, joint ventures 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 lätttnadsregel jämfört med reglerna i IAS 39. Lätttnadsregeln avser finansiella garantiavtal utställda till förmån för dotterföretag, intresseföretag och joint ventures. 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

I moderbolaget redovisas samtliga leasingavtal enligt reglerna om operationell leasing.

Skatter

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

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.

Fusioner

Fusioner redovisas i enlighet med BFNAR 1999:1 "Fusion av helägt aktiebolag". Koncernvärdeometoden tillämpas vilket innebär att fusionerade dotterföretags tillgångar och skulder redovisas i respektive bolags moderbolag till de värden dessa hade i koncernredovisningen. Under året har två fusioner skett i koncernen, fusionen har inte skett med Axfood AB.

Ändrade redovisningsprinciper 2017 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 allokerar 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.

Den externa omsättningen avser nästan uteslutande varuförsäljning och all försäljning sker i Sverige.

Under 2016 och 2015 har inga väsentliga nedskrivningar påverkat resultatet. Inga nedskrivningar har återförts 2016 eller 2015. Inga väsentliga icke kassaflödespåverkande poster utöver avskrivningar har förekommit under 2016 och 2015.

De rörelsesegment som har identifierats är följande:

Willys. Försäljning av dagligvaror/livsmedel till lågpris.

Hemköp. Försäljning av dagligvaror med ett brett sortiment och hög servicenivå.

Dagab. Axfoods supply chain-organisation som ansvarar för sortimentsutveckling, inköp och logistik. Cirka 75 procent av försäljningen sker till egenägda butiker.

Närlivs. Grossistförsäljning med ett ansvar för marknadsbearbetningen av icke egenägda butiker inom allivs och servicehandel. Egenägda Snabbgross vänder sig till restauranger, storkök och kaféer.

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, kommunikation, affärsutveckling, HR och IT.

Per rörelsesegment	Willys		Hemköp		Axfood Närlivs		Dagab		Koncern-gemensamt		Elimineringar		Totalt	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Resultat														
Extern nettoomsättning	23 164	22 320	6 171	5 883	2 880	2 730	11 092	10 269	48	45			43 355	41 247
Intern nettoomsättning					4	4	31 227	29 487	674	627	-31 905	-30 118	-	-
Nettoomsättning	23 164	22 320	6 171	5 883	2 884	2 734	42 319	39 756	722	672	-31 905	-30 118	43 355	41 247
Avskrivningar	-275	-272	-105	-99	-21	-20	-92	-96	-226	-209			-719	-696
Andelar i intresseföretags resultat					0	0	-4	-7					-4	-7
Rörelseresultat	922	896	260	221	202	200	670	600	-152	-157			1 902	1 760
Finansiella poster, netto													-8	-11
Koncernens resultat före skatt													1 894	1 749
Övriga upplysningar														
Investeringar i anläggningstillgångar ¹⁾	239	262	73	130	37	33	85	65	140	230			574	720

¹⁾ Materiella och immateriella anläggningstillgångar.

3 Förvärvade verksamheter

Under 2016 har två butiker samt en förbutik förvärvats. Båda butikerna har konverterats till Hemköp.

Den sammanlagda överförda ersättningen för 2016 års förvärv uppgår till 9 Mkr. Överförd köpeskillning har erlagts kontant, inget återstår att betala från tidigare års förvärv. Förvärvsrelaterade utgifter hänförliga till årets förvärv uppgår till 0 Mkr. Förvärvade tillgångar och skulder redovisas i Axfoods rapport över finansiell ställning till verkliga värden.

Följande tillgångar och skulder har förvärvats under 2016

	Verkligt värde redovisat i koncernen
Materiella anläggningstillgångar	2
Omsättningstillgångar	4
Övriga kortfristiga skulder	-1
Summa identifierade nettotillgångar	5
Goodwill	4
Köpeskillning	9
Likvida medel i förvärvade bolag	0
Påverkan på likvida medel från årets början vid förvärv av verksamheter	9

Identifierad goodwill är helt hänförlig till de synergier som blir tillgängliga i och med förvärven. Ytterligare justeringar av redovisade värden till verkliga värden enligt IFRS har ej erfordrats. Förvärvad goodwill uppgick under 2016 till 4 Mkr. För information om årets förändring av koncernens goodwill i övrigt hänvisas till not 17.

Axfoods ägarandel i butiker förvärvade under 2016 uppgår efter förvärven till 100 procent. En butik förvärvades under juni och en under september. Under de månader som följde efter rörelseförvärven bidrog de förvärvade verksamheterna med -0,2 Mkr till koncernens resultat efter skatt. Verksamheterna har en årlig omsättning om cirka 93 Mkr. Om förvärven hade inträffat per den 1 januari 2016, skulle koncernens intäkter ha blivit cirka 60 Mkr högre, det vill säga totalt cirka 43 415 Mkr. Resultateffekten från den 1 januari 2016 till förvärvstidpunkten är svår att bedöma då butikerna initialt belastats med engångskosnader.

Händelser efter balansdagen

Under januari 2017 förvärvade Axfood AB 98,8 procent av aktierna i Matse Holding AB till en köpeskillning av 547 Mkr vilket motsvarar 17 kr per aktie. Förvärvsanalysen kommer att redovisas i delårsrapporten för första kvartalet 2017 då inga förvärvsvärden ännu finns att tillgå. Under december 2016 förvärvade Axfood AB aktieposter i Matse Holding AB till ett värde av 49 Mkr som redovisas bland andra långfristiga värdepappersinnehav, se även not 23.

Axfoods helägda dotterbolag NAX AB har träffat avtal om att förvärva aktierna i Eurocash Food AB. Förvärvet kräver godkännande av Konkursverket. Avsikten är att sedan avyttra 49 procent av aktierna till Norgesgruppen Nordic AS. Köpeskillningen är ännu inte slutgiltigt fastställd varför ingen förvärvsanalys kan redovisas.

Dagab Inköp & Logistik AB, som är ett helägt dotterbolag till Axfood AB, och Saba Logistics AB, har tecknat avtal om att Dagab skall förvärva Sabas lagerverksamhet i Helsingborg från och med den 1 januari 2017. Köpeskillningen uppgår till cirka 85 Mkr.

Preliminärt består förvärvsanalysen av varulager, skulder avseende personal, övriga fordringar och goodwill.

Förvärvsrelaterade utgifter hänförliga till förvärv efter balansdagen uppgår till 4,7 Mkr.

Förvärv föregående år

Under föregående år förvärvades två butiker och fyra förbutiker. Båda butikerna konverterades till Hemköp. Dessutom förvärvades 50 procent av Hall Miba AB, ägandet uppgick därefter till 100 procent.

Den sammanlagda överförda ersättningen för 2015 års förvärv uppgick till 84 Mkr. Köpeskillningen för de resterande 50 procenten av Hall Miba AB uppgick till 35 Mkr. Överförd köpeskillning har erlagts kontant, inget återstår att betala från tidigare års förvärv. Förvärvsrelaterade utgifter hänförliga till årets förvärv uppgick till 0 Mkr. Förvärvade tillgångar och skulder redovisades i Axfoods rapport över finansiell ställning till verkliga värden.

3 Förvärvade verksamheter, forts.

Följande tillgångar och skulder förvärvades under 2015

	Verkligt värde redovisat i koncernen
Materiella anläggningstillgångar	3
Finansiella anläggningstillgångar	0
Omsättningstillgångar	8
Övriga kortfristiga skulder	-3
Summa identifierade nettotillgångar	8
Innehav utan bestämmande inflytande	35
Goodwill	41
Köpeskillning	84
Likvida medel i förvärvade bolag	0
Likvidreglerad överförd ersättning förvärv tidigare år	5
Påverkan på likvida medel från årets början vid förvärv av verksamheter	89

Identifierad goodwill är helt hänförlig till de synergier som blir tillgängliga i och med förvärven. Ytterligare justeringar av redovisade värden till verkliga värden enligt IFRS har ej erfordrats. Förvärvad goodwill uppgick under 2015 till 41 Mkr. Axfoods ägarandel i butiker och förbutiker uppgick efter förvärven till 100 procent.

Båda butikerna förvärvades under maj 2015. Under de månader som följde efter rörelseförvärven bidrog de förvärvade verksamheterna med 2,3 Mkr till koncernens resultat efter skatt. Verksamheterna hade en årlig omsättning om cirka 203 Mkr. Om förvärven hade inträffat per den 1 januari 2015, skulle koncernens intäkter ha blivit cirka 68 Mkr högre, det vill säga totalt cirka 41 315 Mkr. Resultat-effekten från den 1 januari 2015 till förvärvstidpunkten var svår att bedöma då butikerna initialt belastats med engångskostnader.

Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande

I februari 2015 förvärvade företaget ytterligare 50 procent i Hall Miba AB för 35 Mkr. Förvärvet erlades kontant och ägandet ökade från 50 procent till 100 procent. Det redovisade värdet på Hall Miba i koncernredovisningen vid förvärvstidpunkten uppgick till 30 Mkr. Koncernen redovisar en minskning i innehav utan bestämmande inflytande om 28 Mkr och en ökning av balanserade vinstmedel om 28 Mkr.

Effekterna av ägarförändringar i Hall Miba AB:

	2015
Innehav i början av året	30
Effekt av ökat innehav	35
Andel av årets resultat	0
Innehav i slutet av året	65

Moderbolaget

Under året har moderbolaget ökat värdet av andelar i koncernföretag med 0 Mkr (0).

4 Avvecklade verksamheter

Sålda verksamheter

Under året har tre butiksverksamheter sålts, avyttringarna avsåg försäljning av bolag till handlare enligt 91/9-modellen. Försäljningarna är inte så väsentliga att de särredovisas som avvecklade verksamheter i rapport över resultat och övrigt totalresultat. Kassaflödet från årets försäljning var 7 Mkr (7). Samtliga köpeskillningar för årets försäljningar har reglerats.

5 Intäkternas fördelning

Koncernen	2016	2015
Nettoomsättning:		
Varuförsäljning	42 954	40 993
Övrig omsättning	401	254
Summa nettoomsättning	43 355	41 247
Övriga rörelseintäkter	432	372
Summa	43 787	41 619

6 Kostnadernas fördelning

Koncernen	2016	2015
Kostnad för handelsvaror	31 654	30 477
Personalkostnader	5 311	4 956
Avskrivningar	719	696
Övrigt	4 197	3 723
Summa	41 881	39 852

7 Uppgifter om intäkter och kostnader mellan koncernföretag

Moderbolagets intäkter från koncernföretag uppgick till 228 Mkr (183). Moderbolagets kostnader från koncernföretag uppgick till 45 Mkr (14). 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⁾	2016	Varav män	2015	Varav män
Moderbolaget				
Medelantal anställda	150	45	141	42
Dotterföretag				
Medelantal anställda	9 061	4 178	8 662	3 966
KONCERNEN TOTALT	9 211	4 223	8 803	4 008

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

8

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

Könsfördelning, koncernen, antal

	Styrelser		Övriga ledande befattningshavare	
	2016	2015	2016	2015
Män	60	56	31	30
Kvinnor	18	17	16	14
Total	78	73	47	44

Könsfördelning, moderbolaget, antal

	Styrelse		Övriga ledande befattningshavare	
	2016	2015	2016	2015
Män	2	3	6	7
Kvinnor	4	4	4	4
Total	6	7	10	11

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

	2016			2015		
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Varav pensionskostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Varav pensionskostnader
Moderbolaget	104	55	21	99	52	21
Dotterföretag	3 493	1 340	268	3 318	1 204	240
KONCERNEN TOTALT	3 597	1 395	289	3 417	1 256	261

Ersättningar och andra förmåner till övriga ledande befattningshavare, tkr

2016	Grundlön	Rörlig ersättning	Andra förmåner	Pensionskostnad	Övrig ersättning	Summa
Verkställande direktören ¹⁾	6 830	4 410	363	2 740	-	14 343
Övriga ledande befattningshavare, moderbolaget ^{2, 3)}	23 155	9 779	1 019	8 524	41	42 518
Summa	29 985	14 189	1 382	11 264	41	56 861
Övriga ledande befattningshavare, dotterföretag	40 654	6 566	1 478	14 799	2 724	66 221
KONCERNEN TOTALT	70 639	20 755	2 860	26 063	2 765	123 082

2015

	Grundlön	Rörlig ersättning	Andra förmåner	Pensionskostnad	Övrig ersättning	Summa
Verkställande direktören ¹⁾	6 177	2 515	353	2 636	-	11 681
Övriga ledande befattningshavare, moderbolaget ^{2, 3)}	22 755	11 250	1 079	8 306	54	43 444
Summa	28 932	13 765	1 432	10 942	54	55 125
Övriga ledande befattningshavare, dotterföretag	35 839	7 275	1 278	12 521	379	57 292
KONCERNEN TOTALT	64 771	21 040	2 710	23 463	433	112 417

¹⁾ Verkställande direktören i moderbolaget är Anders Strålmán.

²⁾ Axfood-koncernens koncernledning 2016 (exklusive vd), Karin Hygrel-Jonsson, Hans Holmstedt (t.o.m. juli), Anders Quist, Louise Ring, Jan Lindmark, Nicholas Pettersson, Thomas Evertsson, Eva Pettersson, Annica Elmehegen Lundquist samt Thomas Gäreskog.

³⁾ Av moderbolagets grundlön, rörlig ersättning och övrig ersättning avser 19 084 tkr (20 618) ersättningar som de ledande befattningshavarna har erhållit från andra koncernföretag. Av moderbolagets andra förmåner avser 634 tkr (711) ersättningar från andra koncernföretag.

⁴⁾ Axfood-koncernens koncernledning 2015 (exklusive vd), Karin Hygrel-Jonsson, Hans Holmstedt, Anders Quist, Louise Ring, Jan Lindmark, Nicholas Pettersson, Thomas Evertsson, Eva Pettersson, Annica Elmehegen Lundquist samt Thomas Gäreskog.

Löner och andra ersättningar fördelade mellan ledande befattningshavare och övriga anställda

	2016		2015	
	Styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare	Övriga anställda	Styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare	Övriga anställda
Moderbolaget ¹⁾	46	76	45	74
Dotterföretag	51	3 424	44	3 254
KONCERNEN TOTALT	97	3 500	89	3 328

¹⁾ Av moderbolagets löner och andra ersättningar till ledande befattningshavare avser 19 (21) Mkr ersättningar från andra koncernföretag.

Ersättningar och andra förmåner till styrelsens ledamöter, tkr

	2016		2015	
	Styrelse- arvode	Övriga ersättningar	Styrelse- arvode	Övriga ersättningar
Moderbolaget				
Styrelsens ordförande ¹⁾	647	-	558	-
Styrelsens vice ordförande ²⁾	478	-	407	-
Övriga ledamöter i styrelsen:				
Antonia Ax:son Johnson	381	-	322	-
Fabian Bengtsson ³⁾	300	-	-	-
Caroline Berg	381	-	322	-
Peggy Bruzelius ⁴⁾	81	-	322	-
Ann Carlsson ⁵⁾	381	-	245	-
Odd Reitan ⁴⁾	81	-	322	-
Annika Åhnberg ⁶⁾	-	-	79	-
Michael Sjöén ⁷⁾	-	-	-	-
Ulla-May Iwaher Rydén ⁸⁾	-	-	-	-
Inger Sjöstrand ⁸⁾	-	-	-	-
Anders Helsing ⁸⁾	-	-	-	-
Lars Östberg ⁸⁾	-	-	-	-
Summa	2 730	-	2 577	-

¹⁾ Styrelseordförande var Fredrik Persson fram till årsstämman 2016 och Mia Brunell Livfors för tiden därefter.

²⁾ Styrelsens vice ordförande har varit Lars Olofsson.

³⁾ Fabian Bengtsson från och med Årsstämman 2016.

⁴⁾ Peggy Bruzelius och Odd Reitan fram till årsstämman 2016.

⁵⁾ Ann Carlsson från och med årsstämman 2015.

⁶⁾ Annika Åhnberg fram till årsstämman 2015.

⁷⁾ Arbetstagarrepresentant.

⁸⁾ Arbetstagarrepresentanter, Ulla-May Iwaher Rydén och Inger Sjöstrand, fram till årsstämman 2016 och Anders Helsing och Lars Östberg för tiden därefter.

Kommentar not 8

Styrelsen

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämans beslut. Något särskilt arvode utgår ej för utskottsarbete. Arbets- tagarrepresentanter erhåller ej styrelsearvode. Det årliga styrelse- arvodet fastställdes enligt årsstämmobeslut 2016 till 2 775 tkr (2 595). Härav utgör 675 tkr (560) arvode till styrelsens ordförande. 75 procent av arvodet har utbetalts under 2016 och resterade del utbetalas efter årsskiftet. Kostnadsförda ersättningar till styrelseledamöterna fram- går av tabellen.

Verkställande direktören

Axfoods verkställande direktör Anders Strålman har under 2016 haft lön och övriga ersättningar enligt avtal uppgående till 11,2 Mkr (8,7), varav rörlig ersättning utgör 4,4 Mkr (2,5). Verkställande direktörens rörliga ersättning är baserad på verksamhetens resultat och utveck- ling. Den rörliga ersättningen kan maximalt uppgå till 70 procent av en årslön. Den fastställda rörliga ersättningen utbetalas med 50 pro- cent efter årsstämman året efter intjänandeåret. Resterande 50 pro- cent utbetalas efter årsstämman 2018, förutsatt att han fortfarande är anställd.

Verkställande direktören har därutöver skattepliktig bostads- och reseförmån, bilförmån samt sjukvårdsförsäkring. Verkställande direktören är berättigad till ålderspension från 65 års ålder och en rätt till avsättningar motsvarande 35 procent av den kontanta årslönen. Avsättningen per 2016-12-31 uppgick till 19,2 Mkr (16,7). Vid uppsäg- ning från Axfoods sida har verkställande direktören rätt till en upp- sägningstid om 12 månader samt ett avgångsvederlag motsvarande 12 månadslöner mot avräkning. Vid uppsägning från verkställande direktörens sida är uppsägningstiden sex månader.

Övriga ledande befattningshavare

Löner och övriga ersättningar till övriga ledande befattningshavare i moderbolaget uppgick till 33,0 Mkr (34,0), varav rörlig ersättning utgör 9,8 Mkr (11,3). Med övriga ledande befattningshavare avses de nio personer som tillsammans med verkställande direktören utgör Axfoods koncernledning. För koncernledningens sammansättning se sidan 80–81. 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. Övriga ledande befattningshavare har sedvanliga anställningsvillkor samt rätt till uppsägningslön och avgångsvederlag motsvarande högst 12 månader mot avräkning. Uppsägningstiden uppgår till mellan sex och 12 månader vid uppsägning från bolagets sida och sex månader vid uppsägning från den anställdes sida. Pensionsåldern är fastställd till 65 år. Den grundläggande pensionsförmånen utgörs av den så kallade ITP-planen, dock har en medlem av koncernledningen i denna del en lösning motsvarande ITP 1. I tillägg till denna utgår en premiebe- stämmd pension motsvarande 25 procent av löneandelar mellan 30–50 basbelopp, vilken tryggas genom försäkring. Ersättningsutskottet inom styrelsen fattar beslut om lön och övriga anställningsvillkor för koncernledningen (med undantag för vd, för vilken styrelsen i sin hel- het fastställer ersättning och andra anställningsvillkor) inom de prin- ciper som årsstämman beslutat om.

9 Ersättningar till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
KPMG				
Ersättning för revisionsuppdrag	0	4	0	1
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0	0	0	0
Skatterådgivning	–	0	–	0
Övriga tjänster	0	3	–	2
Deloitte				
Ersättning för revisionsuppdrag	4	–	1	–
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0	–	0	–
Övriga tjänster	0	0	0	0
Summa	4	7	1	3

Med revisionsuppdrag avses lagstadgad revision av års- och koncern- redovisningen och bokföringen, styrelsens och verkställande direktö-rens förvaltning samt revision och annan granskning utförd i enlighet med överenskommelse eller avtal.

10 Avskrivningar

Koncernen	Övriga immateriella tillgångar		Byggnader och mark		Inventarier, verktyg och installationer		Totalt	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Kostnad för sålda varor	144	138	2	1	456	441	602	580
Försäljningskostnader	0	0	0	0	43	41	43	41
Administrationskostnader	4	4	0	0	70	71	74	75
Summa avskrivningar	148	142	2	1	569	553	719	696

Moderbolagets avskrivningar om 10 Mkr (10) avser inventarier, verktyg och installationer och redovisas under administrationskostnader.

11 Operationell leasing

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Räkenskapsårets minimileaseavgifter	1 477	1 349	8	7
Variabla avgifter	13	13	–	–
Räkenskapsårets totala leasingkostnader¹⁾	1 490	1 362	8	7
Leasingintäkter avseende objekt som vidareuthyrts	108	91	–	–
Framtida avtalade minimileasingavgifter				
Inom ett år	1 298	1 246	8	7
Mellan ett år och fem år	3 883	3 044	17	18
Längre än fem år	893	1 263	4	10
Summa framtida leasingavgifter	6 074	5 553	29	35

¹⁾ Varav lokalhyror koncernen 1 423 Mkr (1 302) och moderbolaget 7 Mkr (6).

Axfood förhyr lager- och butikslokaler. Förhyrning sker ifrån utom- stående medan vidareuthyrning sker främst till koncernbolag samt franchisetagare. Villkoren för hyresavtalen är marknadsmässiga vad avser såväl priser som avtalslängd. Den variabla avgiften består av att vissa hyresavtal har en minimihyra samt en omsättningsbaserad del.

12 Transaktioner med närstående

Axfood-koncernens transaktioner med närstående, utöver de som omfattas av koncernredovisningen, utgörs dels av transaktioner med intresseföretag och joint ventures, dels av transaktioner med dotterbolag inom Axel Johnson-gruppen. All prissättning sker till marknadsmässiga villkor. Under året har inköp från intresseföretag och joint ventures skett med 10 Mkr (4). Försäljning till intresseföretag och joint ventures har skett med 14 Mkr (2). Axfoods intresseföretag och joint ventures äger inga aktier i Axfood AB per 2016-12-31.

Axfood AB ägs till 50,1 procent av Axel Johnson AB.

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 44 Mkr (40). Axfoods försäljning till Martin & Servera uppgick under till 21 Mkr (25). Per 2016-12-31 uppgick Axfood-koncernens kortfristiga skulder till Martin & Servera till 7 Mkr (6) och kortfristiga fordringar till 2 Mkr (4).

AxFast AB, ett företag i Axel Johnson-gruppen, hyr ut fastigheter till företag inom Axfood-koncernen. Under året har resultatet belastats med 55 Mkr (56) avseende hyror till AxFast AB. Samtliga hyror sätts på marknadsmässiga villkor. Per 2016-12-31 uppgår Axfood-koncernens kortfristiga skulder till AxFast till 0 Mkr (-).

Åhléns AB, ett dotterföretag i Axel Johnson-gruppen, driver varuhus och butiker. Axfood-koncernen hyr bland annat lokaler av Åhléns. Under året har Axfoods resultat belastats med lokalhyror från Åhléns om 21 Mkr (29). Per 2016-12-31 uppgår Axfood-koncernens kortfristiga skulder till Åhléns till 9 Mkr (0).

13 Finansnetto

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Ränteintäkter på banktillgodohavanden	0	0	0	0
Ränteintäkter på ej nedskrivna låne- och kundfordringar ¹⁾	5	6	4	5
Ränteintäkter på nedskrivna låne- och kundfordringar	0	0	-	-
Valutakursförändringar	0	0	0	0
Utdelning från delar i koncernföretag	-	-	-	1
Övriga finansiella intäkter	0	0	-	0
Summa finansiella intäkter	5	6	4	6
Räntekostnader på finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde				
Upplåning (banklån och checkkrediter) ²⁾	0	0	0	0
Leverantörs- och andra kortfristiga skulder	-1	-2	0	0
Pensionsskuld	-11	-12	-1	0
Övriga finansiella kostnader	-1	-3	0	-3
Summa finansiella kostnader	-13	-17	-1	-3
Finansnetto	-8	-11	3	3

¹⁾ Ränteintäkterna från koncernföretag uppgår i moderbolaget till 4 Mkr (5).

²⁾ Räntekostnader till koncernföretag uppgår i moderbolaget till - Mkr (-).

Samtliga ränteintäkter hänför sig till finansiella poster som inte värderas till verkligt värde via resultatet.

14 Bokslutsdispositioner och obeskattade reserver

	Moderbolaget	
	2016	2015
Bokslutsdispositioner		
Erhållet koncernbidrag	1 975	1 805
Lämnat koncernbidrag	-	-20
Avsättning till periodiseringsfond	-476	-427
Förändring ackumulerade överavskrivningar	2	0
Summa	1 501	1 358
Obeskattade reserver		
Periodiseringsfonder	2 124	1 648
Ackumulerade överavskrivningar	3	5
Summa	2 127	1 653

15 Skatter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Aktuell skatt				
Aktuell skatt på årets resultat	-321	-297	-314	-282
Justering aktuell skatt från tidigare år	2	0	0	-
	-319	-297	-314	-282
Uppskjuten skatt				
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-102	-91	0	0
	-102	-91	0	0
Totalt redovisad skattekostnad	-421	-388	-314	-282

Koncernen, avstämning mellan gällande skattesats och effektiv skattesats

	2016		2015	
		%		%
Redovisat resultat före skatt	1 894		1 749	
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	-416	-22,0	-385	-22,0
Skatteeffekt av:				
Övriga ej avdragsgilla kostnader	-10	-0,5	-9	-0,5
Övriga ej skattepliktiga intäkter	3	0,2	6	0,4
Justeringar av aktuell skatt hänförlig till tidigare år	2	0,1	0	0
Justeringar av uppskjuten skatt hänförlig till tidigare år	0	0	0	0
Redovisad skattekostnad/ effektiv skattesats	-421	-22,2	-388	-22,1
Skatt hänförlig till övrigt totalresultat	-1		-2	

Moderbolaget, avstämning mellan gällande skattesats och effektiv skattesats

	2016		2015	
		%		%
Redovisat resultat före skatt	1 415		1 274	
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	-311	-22,0	-280	-22,0
Skatteeffekt av:				
Övriga ej avdragsgilla kostnader	-3	-0,2	-2	-0,2
Övriga ej skattepliktiga intäkter	0	0	0	0
Justeringar av uppskjuten skatt hänförlig till tidigare år	0	0	0	0
Redovisad skattekostnad/ effektiv skattesats	-314	-22,2	-282	-22,2
Aktuella och uppskjutna skatteposter som har redovisats direkt mot eget kapital	-		-	

Redovisade uppskjutna skattefordringar och skattekulder

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Immateriella anläggningstillgångar	-60	-54	-	-
Byggnader och mark	-1	-1	-	-
Inventarier, verktyg och installationer	9	6	-	-
Övriga fordringar	6	7	-	-
Obeskattade reserver	-601	-501	-	-
Avsättningar	31	31	5	5
Övriga skulder	3	3	0	0
Summa uppskjuten skattefordran (+) uppskjuten skatteskuld (-), netto	-613	-509	5	5
Uppskjuten skattefordran	61	60	5	5
Uppskjuten skatteskuld	-674	-569	-	-

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

15 Skatter, forts.

Skatt hänförligt till övrigt totalresultat¹⁾

Koncernen	2016			2015		
	Före skatt	Skatt	Efter skatt	Före skatt	Skatt	Efter skatt
Omräkningsdifferenser	0	0	0	0	0	0
Kassaflödessäkringar	4	-1	3	-5	1	-4
Finansiella tillgångar som kan säljas	0	0	0	3	-1	2
Aktuariella vinster och förluster	0	0	0	8	-2	6
Övrigt totalresultat	4	-1	3	6	-2	4

¹⁾ Moderbolaget har ingen skatt hänförlig till övrigt totalresultat.

Koncernen, förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader under 2016

	Belopp vid årets ingång	Redovisat i årets resultat	Effekt avyttrade bolag	Redovisat i övrigt totalresultat	Belopp vid årets utgång
Immateriella anläggningstillgångar	-54	-4	-2	-	-60
Byggnader och mark	-1	0	-	-	-1
Inventarier, verktyg och installationer	6	3	-	-	9
Övriga fordringar	7	0	-	-1	6
Obeskattade reserver	-501	-101	1	-	-601
Avsättningar	31	0	-	0	31
Övriga skulder	3	0	-	-	3
Summa	-509	-102	-1	-1	-613

Koncernen, förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader under 2015

	Belopp vid årets ingång	Redovisat i årets resultat	Redovisat i övrigt totalresultat	Belopp vid årets utgång
Immateriella anläggningstillgångar	-54	0	-	-54
Byggnader och mark	-1	0	-	-1
Inventarier, verktyg och installationer	2	4	-	6
Övriga fordringar	5	2	0	7
Obeskattade reserver	-404	-97	-	-501
Avsättningar	33	0	-2	31
Övriga skulder	3	0	-	3
Summa	-416	-91	-2	-509

16 Resultat per aktie

Resultat per aktie uppgick till 7,02 kr (6,48). I och med att Axfood inte har, eller under året har haft, några utestående konvertibel- och teckningsoptionsprogram uppstår ingen utspädningsseffekt vid beräk-

ningen av resultat per aktie. Antal aktier uppgick till 209 870 712 (209 870 712) och genomsnittligt antal aktier uppgick till 209 870 712 (209 870 712).

17 Immateriella anläggningstillgångar

Koncernen	Goodwill		Pågående immateriella tillgångar		Övriga immateriella tillgångar ¹⁾	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Ingående anskaffningsvärden	1 860	1 819	70	10	1 524	1 577
Investeringar	4	41	76	93	17	0
(varav internt utvecklade)	-	-	(76)	(93)	-	-
Utrangeringar	-	-	-	-	-29	-86
Omklassificeringar	-	-	-121	-33	122	33
(varav internt utvecklade)	-	-	(-121)	(-33)	(121)	(33)
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	1 864	1 860	25	70	1 634	1 524
Ingående avskrivningar	-	-	-	-	-850	-794
Utrangeringar	-	-	-	-	29	86
Årets avskrivningar	-	-	-	-	-148	-142
Utgående ackumulerade avskrivningar	-	-	-	-	-969	-850
Ingående nedskrivningar	-	-	-	-	-76	-76
Utgående ackumulerade nedskrivningar²⁾	-	-	-	-	-76	-76
Utgående planenligt restvärde	1 864	1 860	25	70	589	598

¹⁾ Av övriga immateriella tillgångar avser 6 Mkr (6) varumärken, 18 Mkr (22) hyresrätter och 0 Mkr (3) kundrelationer. Resterande del, 564 Mkr (566) utgör IT-utveckling.

²⁾ Utgående nedskrivningar består av nedskrivning av varumärke.

17 Immateriella anläggningstillgångar, forts.

Goodwill

Koncernens redovisade goodwill per 2016-12-31 fördelas per segment enligt följande:

	2016-12-31	2015-12-31
Hemköp	628	624
Willys	594	594
Axfood Närlivs	57	57
Dagab	585	585
Totalt	1 864	1 860

Pågående och övriga immateriella anläggningstillgångar

Koncernens pågående immateriella anläggningstillgångar består utslutande av aktiverade utgifter för IT-utveckling. Övriga immateriella anläggningstillgångar består av IT-utveckling, varumärken, kundrelationer samt hyresrätter. Av övriga immateriella anläggningstillgångar utgör utgående planenligt restvärde avseende IT-utveckling 564 Mkr (566). Aktiverade IT-utgifter skrivs av enligt plan jämt över tillgångarnas nyttjandeperioder som uppgår till mellan fem och tio år. Kvarstående avskrivningstid för aktiverade IT-utgifter uppgår till fyra år (fem).

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 utslutande utifrån de kassagenerande 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 2017 för respektive enhet. Därefter baseras kassaflödena på antagande om en årlig tillväxt om 1,5 procent (1,5). De prognostiserade kassaflödena har nuvärdeberäknats med en diskonteringsränta om 7,0 procent (6,3) efter skatt, vilket motsvarar en diskonteringsränta före skatt om cirka 8,6 procent (7,7).

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 storlekspremie om 1,3 procent (0,0), en bolagsspecifik premie om 0,5 procent (0,0) och ett så kallat betavärde om 0,5 (0,7). Betavärdet visar sambandet mellan priset på Axfoodaktien och förändringar i ett jämförelseindex. Med en diskonteringsfaktor om 7,0 procent (6,3) överstiger nyttjandevärderna redovisat värde för samtliga testade enheter. Således föreligger inget nedskrivningsbehov per 2016-12-31.

Samtliga enheters framtida kassaflöden baseras på samma antaganden. Viktiga antaganden, det vill säga antaganden som vid förändringar får stor effekt på kassaflödena, är antaganden om framtida pris- och volymutveckling. I affärsplanen för 2017 som ligger till grund för kassaflödena har företagsledningen gjort antaganden om en pris- och volymutveckling om cirka 1,5 procent (1,0), 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 variabler (antaganden) i beräkningarna 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

Koncernen	Byggnader och mark ¹⁾		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Ingående anskaffningsvärden	66	65	6 496	6 226	125	79
Investeringar	-	1	379	456	104	173
Försäljningar och utrangeringar	-	-	-378	-313	-	-
Omklassificeringar	-	-	182	127	-183	-127
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	66	66	6 679	6 496	46	125
Ingående avskrivningar	-12	-11	-4 730	-4 450	-	-
Försäljningar och utrangeringar	-	-	322	273	-	-
Årets avskrivningar	-2	-1	-569	-553	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-14	-12	-4 977	-4 730	-	-
Ingående nedskrivningar	-	-	-15	-15	-	-
Försäljningar och utrangeringar	-	-	14	-	-	-
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-	-	-1	-15	-	-
Utgående planenligt restvärde	52	54	1 701	1 751	46	125

¹⁾ Anskaffningsvärdet för mark uppgick till 10 Mkr (10).

Moderbolaget	Inventarier, verktyg och installationer	
	2016-12-31	2015-12-31
Ingående anskaffningsvärden	71	70
Investeringar	2	2
Försäljningar och utrangeringar	-	-1
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	73	71
Ingående avskrivningar	-41	-32
Försäljningar och utrangeringar	-	1
Årets avskrivningar	-10	-10
Utgående ackumulerade avskrivningar	-51	-41
Utgående planenligt restvärde	22	30

19 Statliga bidrag

Statliga bidrag i form av erhållna arbetsmarknadspolitiska bidrag uppgår i rapport över finansiell ställning till 3 Mkr (2), redovisade under förutbetalda intäkter och i rapport över totalresultat till 47 Mkr (50), som reducerade personalkostnader.

Inga uppfyllda villkor eller ansvarsförbindelser föreligger.

20 Finansiella leasingavtal

Koncernen	Inventarier, verktyg och installationer	
	16-12-31	15-12-31
Ingående anskaffningsvärden	116	127
Investeringar	46	46
Försäljningar och utrangeringar	-42	-57
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	120	116
Ingående avskrivningar	-40	-51
Försäljningar och utrangeringar	25	36
Årets avskrivningar	-25	-25
Utgående ackumulerade avskrivningar	-40	-40
Utgående planenligt restvärde	80	76

Finansiella leasingkulder förfaller till betalning enligt nedan:

2016	Framtida minimi-leaseavgifter	Ränta	Nuvärde minimi-leaseavgifter
Inom 1 år	39	0	39
Mellan 1 och 5 år	41	0	41
Summa	80	0	80

2015	Framtida minimi-leaseavgifter	Ränta	Nuvärde minimi-leaseavgifter
Inom 1 år	40	0	40
Mellan 1 och 5 år	36	0	36
Summa	76	0	76

I koncernen har inga finansiella leasingavtal vidareuthyrts. Vidare ingår inga variabla avgifter i periodens resultat.

21 Andelar i koncernföretag

2016 Moderbolaget	Org. nr.	Säte	Antal aktier	Kapitalandel, %	Bokfört värde
Willys AB	556163-2232	Göteborg	1 000	100	411
Hemköpskedjan AB	556113-8826	Stockholm	100 000	100	594
Dagab Inköp & Logistik AB	556004-7903	Stockholm	3 434 656	100	2 129
Axfood IT AB	556035-6163	Stockholm	1 000	100	2
Dagab AB	556070-3166	Stockholm	20 000	100	0
Axfood Närlivs AB	556742-7074	Stockholm	1 000	100	0
NAX AB	559029-7809	Stockholm	1 000	100	0
Summa koncernföretag					3 136

2015 Moderbolaget	Org. nr.	Säte	Antal aktier	Kapitalandel, %	Bokfört värde
Willys AB	556163-2232	Göteborg	1 000	100	411
Hemköpskedjan AB	556113-8826	Stockholm	100 000	100	594
Dagab Inköp & Logistik AB	556004-7903	Stockholm	3 434 656	100	2 129
Axfood IT AB	556035-6163	Stockholm	1 000	100	2
Dagab AB	556070-3166	Stockholm	20 000	100	0
Axfood Närlivs AB	556742-7074	Stockholm	1 000	100	0
Summa koncernföretag					3 136

22 Andelar i intresseföretag och joint ventures

Koncernen	Intresseföretag		Joint Ventures	
	2016	2015	2016	2015
Ingående anskaffningsvärde	2	2	29	29
Utgående anskaffningsvärde	2	2	29	29
Justeringar av eget kapital avseende investeringar i intresseföretag				
Ingående redovisat värde	2	2	-11	-4
Andelar i resultat efter skatt ¹⁾	0	0	-4	-7
Utgående redovisat värde	4	2	-15	-11
Summa	4	4	14	18

¹⁾ Överensstämmer med summa totalresultat.

2016 Intresseföretag Koncernen	Org. nr.	Säte	Antal aktier	Röstkapitalandel, %	Bokfört värde	Kapitalandel
United Nordic Inc AB	556043-4606	Solna	250	25	0	0
Direktbutikerna Scandinavia AB	556535-8826	Stockholm	105 360	50	4	4
Summa					4	4

2016 Joint Ventures Koncernen	Org. nr.	Säte	Antal aktier	Röstkapitalandel, %	Bokfört värde	Kapitalandel
Urban Deli Holding AB	556958-4781	Stockholm	500	50	14	14
Summa					14	14

2015 Intresseföretag Koncernen	Org. nr.	Säte	Antal aktier	Röstkapitalandel, %	Bokfört värde	Kapitalandel
United Nordic Inc AB	556043-4606	Solna	250	25	0	0
Direktbutikerna Scandinavia AB	556535-8826	Stockholm	105 360	50	4	4
Summa					4	4

2015 Joint Ventures Koncernen	Org. nr.	Säte	Antal aktier	Röstkapitalandel, %	Bokfört värde	Kapitalandel
Urban Deli Holding AB	556958-4781	Stockholm	500	50	18	18
Summa					18	18

Axfood har inga oredovisade åtaganden i Joint Ventures. Vidare har Axfood inga begränsningar i att överföra utdelningar i Joint Ventures eller intresseföretag. Det finns heller inga oredovisade förluster. Räkenskapsåren överensstämmer med Axfood-koncernens.

23 Finansiella anläggningstillgångar

2016	Andelar i	Andelar i	Andra långfristiga	Andra långfristiga
	koncernföretag Moderbolaget	intresseföretag och joint ventures Koncernen	värdepappersinnehav Koncernen	fordringar Koncernen
Ingående anskaffningsvärden	3 486	22	51	22
Årets förvärv	–	–	49	1
Andel i intresseföretags resultat efter skatt	–	–4	–	–
Omklassificeringar	–	–	–	–3
Utgående ackumulerade bokförda värden	3 486	18	100	20
Ingående ackumulerade nedskrivningar	–350	–	–	–
Utgående ackumulerade nedskrivningar	–350	–	–	–
Utgående ackumulerade bokförda värden	3 136	18	100	20

2015	Andelar i	Andelar i	Andra långfristiga	Andra långfristiga
	koncernföretag Moderbolaget	intresseföretag och joint ventures Koncernen	värdepappersinnehav Koncernen	fordringar Koncernen
Ingående anskaffningsvärden	3 486	29	28	23
Årets förvärv	–	–	20	–
Värdering till verkligt värde	–	–	3	–
Avyttringar/amorteringar	–	–	–	–1
Andel i intresseföretags resultat efter skatt	–	–7	–	–
Utgående ackumulerade bokförda värden	3 486	22	51	22
Ingående ackumulerade nedskrivningar	–350	–	–	–
Utgående ackumulerade nedskrivningar	–350	–	–	–
Utgående ackumulerade bokförda värden	3 136	22	51	22

24 Långfristiga och kortfristiga fordringar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Långfristiga ej räntebärande fordringar	20	22	3	3
Summa andra långfristiga fordringar	20	22	3	3
Övriga ej räntebärande fordringar	105	101	–	–
Summa övriga kortfristiga fordringar	105	101	–	–

25 Varulager

Varulager	2016-12-31	2015-12-31
Färdiga varor och handelsvaror	2 191	2 035
Summa	2 191	2 035

26 Kundfordringar

Kundfordringar	2016-12-31	2015-12-31
Kundfordringar brutto	942	868
Reservering för osäkra fordringar	–16	–16
Kundfordringar netto	926	852

Avsättningskonto för kreditförluster	2016-12-31	2015-12-31
Avsättning vid årets början	–16	–18
Reservering/återföring befarade kreditförluster	0	1
Konstaterade och återvunna kreditförluster	0	1
Avsättning vid årets slut	–16	–16

Åldersanalys av kundfordringar	2016-12-31	2015-12-31
Ej förfallna kundfordringar	837	748
Förfallna kundfordringar 0–30 dgr	77	90
Förfallna kundfordringar >30–90 dgr	10	8
Förfallna kundfordringar >90–180 dgr	2	3
Förfallna kundfordringar >180–360 dgr	2	4
Förfallna kundfordringar >360 dgr	14	15
Summa	942	868

För att begränsa den maximala kreditrisken i kundfordringarna har Axfood mottagit säkerheter som per balansdagen täcker 69 Mkr (67) av utestående kundfordringar. Mottagna säkerheter består främst av företagsinteckningar, bankgarantier och borgensförbindelser. Under 2016 har totalt 1 Mkr (1) av mottagna säkerheter utnyttjats för att reglera ej betalda kundfordringar.

Kreditkvaliteten på ej nedskrivna fordringar bedöms som god. För ytterligare information om finansiella risker, se sidan 62–64.

27 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Förutbetalda hyror	340	316	–	0
Upplupen bonus och dylikt	544	552	4	–
Levererat ej fakturerat	1	3	–	–
Övriga förutbetalda kostnader	203	110	5	7
Övriga upplupna intäkter	27	22	0	1
Summa	1 115	1 003	9	8

28 Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelse

Förmånsbaserade pensionsplaner, koncernen	Koncernen	
	2016	2015
Nuvärdet av fonderade förpliktelse	9	10
Nuvärdet av ofonderade förpliktelse	418	427
Totalt nuvärde för förpliktelse	427	437
Förvaltningsstillgångarnas verkliga värde	–9	–9
Nuvärdet av nettoförpliktelse	418	428
Nettoskuld i rapport över finansiell ställning	418	428

Belopp som redovisas i rapport över finansiell ställning	2016	2015
– avsättningar	418	428
– tillgångar	–	–
Nettoskuld i rapport över finansiell ställning	418	428

Av Axfoods nettoskuld avseende förmånsbestämda pensionsplaner i Sverige består 384 Mkr (396) utfästelser inom FPG/PRI-systemet. Av dessa utfästelser är 384 Mkr (396) låsta, vilket för Axfoods del innebär att all nyintjänning numera sker inom Alecta-systemet. Utfästelser inom FPG/PRI är så kallade ofonderade planer, varför dessa i sin helhet redovisas som Avsatt till pensioner.

28 Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser, forts.

I nettoskuden ingår också företagsegna förmånsbestämda pensionsplaner avseende vd och tidigare vd, dessa är ofonderade planer och är återförsäkrade inom FPG/PRI och uppgår till 22 Mkr (19).

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 netto redovisas och uppgick den 31 december till 0 Mkr (0). Verklighet 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 (0).

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	2016	2015
Förpliktelser för förmånsbestämda planer den 1 januari	437	457
Utbetalda ersättningar	-24	-29
Kostnad för tjänstgöring innevarande period	3	3
Räntekostnader	11	12
Omvärderingar:		
Aktuariella vinster och förluster på ändrade finansiella antaganden	38	3
Aktuariella vinster och förluster på ändrade demografiska antaganden	-33	-
Erfarenhetsbaserade justeringar	-5	-9
Förpliktelser för förmånsbestämda planer den 31 december	427	437

Nuvärdet av förpliktelsen fördelar sig på planernas medlemmar enligt följande:	2016	2015
Aktiva	1	1
Sjukpensionärer	18	12
Fribrevshavare	729	778
Pensionärer	1 403	1 423
Totalt antal utfästelser som ingår i förpliktelsen	2 141	2 214

Förändring i nettoskuld under året	2016	2015
Nettoskuld vid årets början	428	448
Gottgörelse från pensionsstiftelse	0	0
Förmånsbestämda direktpensioner	1	1
Nettokostnad i årets resultat	13	14
Pensionsutbetalningar	-24	-29
Aktuariella förluster/vinster som redovisas som skuld	0	-6
Nettoskuld vid årets slut	418	428

Kostnader som redovisas i årets resultat, koncernen	2016	2015
<i>Förmånsbestämda pensionsplaner</i>		
Intjänade förmåner	3	3
Räntekostnad	11	12
Faktisk avkastning på förvaltningstillgångar	0	0
Summa	14	15
<i>Avgiftsbestämda pensionsplaner</i>		
Kostnader under perioden ¹⁾	285	258
Total pensionskostnad	299	273

¹⁾ Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta avseende pensionsförsäkringar enligt ITP-planen uppgår till 88 Mkr (77). Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per 30 september 2016 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 142 procent (148). Den kollektiva konsolideringsnivån utgår av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS19. Vid denna årsredovisningsavgivande har inte Alecta publicerat konsolideringsnivån för december 2016.

Pensionskostnaderna fördelar sig per funktion i året resultat enligt följande, koncernen	2016	2015
Kostnad för sålda varor	162	148
Försäljningskostnader	66	59
Administrationskostnader	60	54
Räntekostnader	11	12
Summa	299	273

Intäkter och kostnader som redovisas i övrigt totalresultat, koncernen	2016	2015
<i>Förmånsbestämda pensionsplaner</i>		
Omvärderingar:		
Aktuariella vinster/förluster netto som redovisas för året ¹⁾	0	8
Netto redovisat i övrigt totalresultat	0	8

¹⁾ Ändrade demografiska antaganden 33 (-), ändrad diskonteringsränta -38 (3), erfarenhetsbaserade justeringar 5 (-9)

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

	2016	2015
Diskonteringsränta	2,00%	2,70%
Framtida årliga löneökningar ¹⁾	0,00%	0,00%
Framtida årliga pensionsökningar	1,50%	1,50%
Avgångsintensitet ¹⁾	0,00%	0,00%
Duration	14,3 år	14,0 år
Livstidsantagande efter 65 år ²⁾		
- man	22 år	23 år
- kvinna	25 år	25 år

¹⁾ Eftersom Axfood-koncernen finansierar förmånerna genom försäkring i Alecta används inte detta antagande från och med 2012.

²⁾ Från och med 2016 används livslängdsantagande DUS14 som tar hänsyn till födelsetår till skillnad från tidigare använt antagande PRI11.

Effekter på framtida kassaflöden

Koncernen uppskattar att cirka 23 Mkr (24) blir betalt till förmånsbestämda planer under 2017.

Känslighetsanalys

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

Koncernen	Ökning	Minskning
Diskonteringsränta (-/+ 0,5 % förändring)	30	26
Inflation (+/- 0,5 % förändring)	29	26
Livslängd (+/- 1 år förändring)	17	17

Moderbolaget

Moderbolagets redovisade pensionsskuld uppgick till 22 Mkr (20) och avser åtaganden till nuvarande och tidigare verkställande direktörer. Samtliga pensionsåtaganden till nuvarande och tidigare verkställande direktörer redovisas i balansräkningen. Moderbolaget har inga särskilt avskiljbara tillgångar kopplade till pensionsåtaganden, varför hela kapitalvärdet redovisas i balansräkningen. Förändringen av kapitalvärdet framgår nedan.

Redovisat kapitalvärde av pensionsförpliktelser	2016	2015
Redovisat kapitalvärde den 1 januari	20	22
Utbetalda ersättningar	-1	-5
Förmånsbestämda direktpensioner	0	0
Kostnad exklusive räntekostnad	2	2
Räntekostnader	1	1
Redovisat kapitalvärde av pensionsförpliktelser den 31 december	22	20

Av moderbolagets redovisade pensionsskuld är 19 Mkr (17) kreditförsäkrat i PRI.

Kostnader avseende pensioner	2016	2015
<i>Åtaganden i egen regi</i>		
Skulduppräkning av åtaganden	2	2
Räntekostnader	1	0
Summa	3	2
<i>Åtaganden genom försäkring</i>		
Försäkringspremier ¹⁾	15	15
Särskild löneskatt på pensionskostnader	3	4
Kostnad för kreditförsäkringsavgifter	0	0
Summa	18	19
Årets pensionskostnader	21	21

¹⁾ Varav avgifter till Alecta avseende pensionsförsäkringar enligt ITP-planen 8 Mkr (7).

28 Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser, forts.

Antaganden för förmånsbestämda förpliktelser

Villkoren i moderbolagets ingångna pensionsavtal innebär att värdet av förpliktelserna årligen uppräknas med i genomsnitt cirka 0 procent (0).

Uppskattningen är att cirka 0 Mkr kommer att betalas ut i pensionsutbetalningar från moderbolaget under 2017.

29 Finansiella tillgångar och skulder

Nedan lämnas upplysningar om verkligt värde för de finansiella instrument som värderas till verkligt värde i rapporten över finansiell ställning. Ingen kvittning av finansiella tillgångar eller finansiella skulder har skett. För beskrivning av finansiella risker, se förvaltningsberättelsen sida 63–64.

Uppdelning av hur verkligt värde fastställs sker utifrån följande tre nivåer:

Nivå 1: enligt priser noterade på en aktiv marknad för samma instrument. Axfoods innehav i Matse Holding AB ingår i denna nivå.

Nivå 2: utifrån direkt eller indirekt observerbar marknadsdata som inte inkluderas i nivå 1. I nivå 2 ingår Derivat som används i säkringsredovisning, Finansiella tillgångar som kan säljas samt Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet.

Nivå 3: utifrån indata som inte är observerbara på marknaden. Axfood har inga finansiella instrument i denna nivå.

	Derivat som används i säkringsredovisning	Initialt identifierade till verkligt värde	Kund- och lånefordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa Rapport över finansiell ställning
Koncernen 2016									
Andra långfristiga värdepappersinnehav		11	10	79		100	100		100
Andra långfristiga fordringar			20			20	20		20
Kundfordringar			926			926	926		926
Kassa och bank			1 726			1 726	1 726		1 726
Summa finansiella tillgångar	-	11	2 682	79	-	2 772	2 772	-	2 772
Övriga långfristiga räntebärande skulder					41	41	41		41
Övriga kortfristiga räntebärande skulder					39	39	39		39
Övriga kortfristiga skulder	7					7	7	161	168
Leverantörsskulder					3 224	3 224	3 224		3 224
Summa finansiella skulder	7	-	-	-	3 304	3 311	3 311	161	3 472

	Derivat som används i säkringsredovisning	Initialt identifierade till verkligt värde	Kund- och lånefordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa Rapport över finansiell ställning
Koncernen 2015									
Andra långfristiga värdepappersinnehav		11	9	31		51	51		51
Andra långfristiga fordringar			22			22	22		22
Kundfordringar			852			852	852		852
Kassa och bank			1 933			1 933	1 933		1 933
Summa finansiella tillgångar	-	11	2 816	31	-	2 858	2 858	-	2 858
Övriga långfristiga räntebärande skulder					36	36	36		36
Övriga kortfristiga räntebärande skulder					40	40	40		40
Övriga kortfristiga skulder	5					5	5	194	199
Leverantörsskulder					2 782	2 782	2 782		2 782
Summa finansiella skulder	5	-	-	-	2 858	2 863	2 863	194	3 057

	Kund- och lånefordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa Balansräkning
Moderbolaget 2016							
Andra långfristiga värdepappersinnehav		52		52	58		52
Andra långfristiga fordringar	3			3	3		3
Kundfordringar	2			2	2		2
Fordringar hos koncernföretag	730			730	730	1 975	2 705
Kassa och bank	1 303			1 303	1 303		1 303
Summa finansiella tillgångar	2 038	52	-	2 090	2 096	1 975	4 065
Leverantörsskulder			19	19	19		19
Skulder till koncernföretag			1 823	1 823	1 823		1 823
Summa finansiella skulder	-	-	1 842	1 842	1 842	-	1 842

	Kund- och lånefordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa Balansräkning
Moderbolaget 2015							
Andra långfristiga värdepappersinnehav		3		3	9		3
Andra långfristiga fordringar	3			3	3		3
Fordringar hos koncernföretag	875			875	875	1 806	2 681
Kassa och bank	1 489			1 489	1 489		1 489
Summa finansiella tillgångar	2 367	3	-	2 370	2 376	1 806	4 176
Leverantörsskulder			11	11	11		11
Skulder till koncernföretag			1 628	1 628	1 628	20	1 648
Summa finansiella skulder	-	-	1 639	1 639	1 639	20	1 659

29 Finansiella tillgångar och skulder, forts.

Verkligt värde på finansiella instrument

Redovisat värde på räntebärande tillgångar och skulder i rapport över finansiell ställning kan avvika från dess verkliga värde, bland annat till följd av förändringar i marknadsräntor. För att fastställa verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder har marknadsvärde använts för de tillgångar och skulder där så är möjligt. Axfoods andelar i bostadsrätter värderas till marknadsvärde (Nivå 2). Totalt redovisat värde avseende bostadsrätter inkluderat i Andra långfristiga värdepappersinnehav uppgår till 25 Mkr (25). Finansiella tillgångar initialt värderade till verkligt värde via resultatet består av optionsdel av konvertibelt skuldebrev och uppgår till 11 Mkr (11) (Nivå 2). Räntebärande finansiella tillgångar och skulder som inte är derivatinstrument beräknas baserat på framtida kassaflöden av kapitalbelopp och ränta diskonterade till aktuell marknadsränta med beaktande av riskfri ränta samt riskpremie för Axfood på balansdagen. Finansiell leasing om 80 Mkr (76), varav 41 Mkr (36) långfristig, värderas genom diskonterade kassaflöden. För kortfristiga finansiella tillgångar och skulder med rörlig ränta anses verkligt värde vara detsamma som redovisat värde. Redovisat värde på kundfordringar, övriga fordringar, likvida medel, leverantörsskulder och övriga skulder utgör en rimlig approximation av verkligt värde.

Räntesatser som används för att fastställa verkligt värde

Axfood använder marknadsräntan per den 31 december plus en relevant räntespread vid diskontering av finansiella instrument. De räntesatser som använts anges nedan.

	2016	2015
Räntebärande skulder	0,25%	0,25%

30 Långfristiga och kortfristiga räntebärande skulder

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Beviljade låneramar				
Checkräkningskrediter	200	220	200	220
Totalt beviljade låneramar	200	220	200	220
Disponerad checkräkningskredit	-	-	-	-
Totalt utnyttjade låneramar	-	-	-	-
Kassa och bank	1 726	1 933	1 303	1 489
Totalt¹⁾	1 926	2 153	1 503	1 709

¹⁾ Koncernens refinansieringsriskreserv om 1 550 Mkr (1 811) består av beviljad ej utnyttjad checkkredit om 200 Mkr (220) samt disponibla medel i kassa och bank om 1 350 Mkr av 1 726 Mkr (1 591 av 1 933).

30 Långfristiga och kortfristiga räntebärande skulder, forts.

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Långfristiga räntebärande skulder²⁾				
Finansiell leasing ³⁾	41	36	-	-
Summa övriga räntebärande långfristiga skulder	41	36	-	-
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	418	428	22	20
Summa långfristiga räntebärande skulder	459	464	22	20
Kortfristiga räntebärande skulder				
Finansiell leasing ³⁾	39	40	-	-
Skulder till koncernföretag ⁴⁾	-	-	1 818	1 628
Summa övriga kortfristiga räntebärande skulder	39	40	-	-
Summa kortfristiga räntebärande skulder	39	40	1 818	1 628

²⁾ Av de långfristiga räntebärande skulderna har - Mkr (-) en löptid överstigande 5 år.

³⁾ Löptidsanalys avseende finansiell leasing framgår av not 20.

⁴⁾ Redovisas i moderbolagets balansräkning som del av skulder till koncernföretag.

Koncernen	2016-12-31	Effektiv ränta	2015-12-31	Effektiv ränta
Räntexponering skulder				
Förfallotidpunkt understigande 1 år	39	0,81%	40	0,81%
Förfallotidpunkt överstigande 1 år understigande 5 år	41	0,81%	36	0,81%
Summa räntebärande skulder	80	0,81%	76	0,81%

Moderbolaget hade inga räntebärande skulder per 2016-12-31 och 2015-12-31.

För ytterligare information om finansiella risker, se sidan 62-64.

31 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Personalrelaterade poster	1 096	1 051	46	43
Upplupen bonus och dylikt	103	82	-	-
Upplupna fastighetskostnader	46	63	-	-
Mottaget ej fakturerat	223	370	-	-
Övriga upplupna kostnader	245	217	4	2
Övriga förutbetalda intäkter	85	98	-	-
Summa	1 798	1 881	50	45

32 Eventualtillgångar, ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Axfood-koncernen har inte haft några ställda säkerheter per 2016-12-31 och 2015-12-31.

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Eventalförpliktelser				
Borgensförbindelse för dotterföretag	–	–	301	313
Borgensförbindelse för övriga	2	2	–	–
FPG/PRI	6	6	–	–
Övriga eventalförpliktelser	6	6	–	–
Summa	14	14	301	313

Borgensförbindelser för övriga består av borgensåtagande för samverkande butiker, intresseföretag och joint ventures. I de fall förlustrisker föreligger är avsättning gjord bland befarade kreditförluster. Övriga eventalförpliktelser är mestadels motförbindelser för bankgarantier som är ställda för Axfood-koncernen. Sannolikheten för att en eventalförpliktelse ska regleras bedöms som ytterst liten.

För ytterligare information om finansiella risker, se sidan 62–64.

33 Valutakursdifferenser samt valutaexponering

Kursdifferenser redovisade i rörelseresultat uppgick till 0 Mkr (0), kursdifferenser redovisade i finansiella poster uppgick till 0 Mkr (0). Valutaexponering per 2016-12-31 framgår av tabellen nedan.

Valuta	Beräknat framtida flöde	Varav kontrakterat flöde	Belopp säkrat med terminskontrakt	Beräknad genomsnittlig terminskurs	Utestående valutarisk
EUR	399	399	399	9,72	–
USD	55	55	55	8,95	–
DKK	2	2	2	1,30	–
NOK	39	39	39	1,08	–
GBP	0	0	0	11,37	–
Summa utestående valutarisk	495	495	495		

Löptidsanalys utestående valutaterminskontrakt

Av de utestående valutaterminskontrakten per 2016-12-31 om totalt 495 Mkr (322) har 422 Mkr (299) en förfallotid på upp till 3 månader och 73 Mkr (23) en förfallotid mellan 3 och 6 månader.

Redovisat verkligt värde för utestående valutaterminer	2016	2015
EUR	–6	–4
USD	1	–1
Övriga	–1	0
Summa	–6	–5

De redovisade värdena över total säkringsreserv återfinns i sammandraget avseende förändringen av eget kapital. Säkringsreservens värdeförändring under året uppgick till 17 Mkr (5) och belopp överfört till varulager uppgick till –17 Mkr (–14). Den ineffektiva delen för kassaflödessakringar som har redovisats i årets resultat uppgår till – Mkr (–).

33 Valutakursdifferenser samt valutaexponering, forts.

Transaktionsexponering

Koncernens transaktionsexponering har under respektive helår fördelat sig på följande valutor:

Valuta	2016	%	2015	%
EUR	3 350	91,9	3 054	93,8
USD	167	4,6	174	5,4
DKK	15	0,4	15	0,5
NOK	114	3,1	5	0,1
GBP	1	0,0	7	0,2
Summa	3 647	100,0	3 255	100,0

För ytterligare information om finansiella risker, se sidan 62–64.

34 Händelser efter balansdagen

Axfood AB lämnade i december 2016 ett erbjudande att förvärva samtliga aktier i Matse Holding AB. Den 23 januari 2017 lämnade Konkursverket förvärvet utan åtgärd och Axfood förklarade budet ovillkorat. Vid utgången av januari 2017 hade Axfood förvärvat 98,8 procent av aktierna i Matse Holding AB. Bolaget kommer att ingå i segmentet Dagab.

För ytterligare information se not 3 och sidorna 22 och 24.

35 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 förstås av beskrivningen i not 17 skulle ändringar under 2016 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 variabler (antaganden) i beräkningarna 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 28. 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 14,3 år.

Samtliga antaganden enligt not 28 avviker inte väsentligt mot vad som kan uppfattas som praxis på den svenska marknaden.

Beträffande operationella och finansiella risker, se särskilt avsnitt i förvaltningsberättelsen på sidorna 62–64.

36 Förslag till disposition beträffande bolagets vinst

Org. nr 556542-0824

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel om 2 818 802 tkr dela ut 6,00 kronor per aktie i ordinarie utdelning. Vinstmedlen disponeras enligt följande:

	tkr
Utdelning	1 259 224
Balanseras i ny räkning	1 559 578
	2 818 802

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 redovisnings-

standarder 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 6 februari 2017. Koncernens rapport över totalresultat och rapport över finansiell ställning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 15 mars 2017.

Stockholm den 6 februari 2017

Mia Brunell Livfors
Ordförande
Styrelseledamot

Lars Olofsson
Vice ordförande
Styrelseledamot

Antonia Ax:son Johnson
Styrelseledamot

Fabian Bengtsson
Styrelseledamot

Caroline Berg
Styrelseledamot

Ann Carlsson
Styrelseledamot

Anders Helsing¹⁾

Michael Sjören¹⁾

Lars Östberg¹⁾

Anders Strålman
Koncernchef och verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 6 februari 2017
Deloitte AB

Hans Warén
Auktoriserad revisor

¹⁾ Ledamot utsedd av arbetstagarorganisationen.

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i Axfood AB (publ), org nr 556542-0824

RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Axfood AB (publ) för räkenskapsåret 2016-01-01 – 2016-12-31 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 65–81. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 43–102 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 65–81. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och rapport över resultat och rapport över finansiell ställning för koncernen.

Grund för uttalanden

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

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

Övriga upplysningar

Revisionen av årsredovisningen för räkenskapsåret 2015-01-01 – 2015-12-31 har utförts av en annan revisor som lämnat en revisionsberättelse daterad 4 februari 2016 med omodifierade uttalanden i Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen.

Särskilt betydelsefulla områden

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

Intäktsredovisning

Axfood redovisar för år 2016 en nettoomsättning om 43 355 Mkr. Axfood bedriver handel med dagligvaror genom kedjorna Willys och Hemköp och ett stort antal samverkande butiker. Grossit-

försäljning bedrivs genom Axfood Närlivs. Totalt har Axfood 263 egna butiker och 820 samverkande butiker.

Intäktsredovisning av varuförsäljning bedöms vara ett särskilt betydelsefullt område 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 sker är av särskild betydelse. För ytterligare information hänvisas till koncernens redovisningsprinciper på sidan 83, not 2 om rörelsesegment på sidan 89 och not 5 om intäkternas fördelning på sidan 90 i årsredovisningen.

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

- Granskning av Axfoods process för intäktsredovisning och kassahantering samt testning av identifierade nyckelkontroller
- Granskning av överföring mellan kritiska IT-system för intäktsredovisningen med involvering av IT-revisorer
- Granskning av generella IT-säkerhetskontroller i kassahanterings- och redovisningssystem med involvering av IT-revisorer
- Granskning av att ändamålsenliga redovisningsprinciper tillämpas och att erforderliga upplysningar lämnas i relevanta noter till de finansiella rapporterna.

Värdering av varulager

Axfood redovisar per den 31 december 2016 varulager om 2 191 Mkr. Varulagret är uppdelat på centrallager samt butikslager och båda värderas enligt lägsta värdets princip.

Värdering av varulagret bedöms vara ett särskilt betydelsefullt område då den stora transaktionsvolymen medför att fullständighet i överföringen och registreringen av transaktioner, avklipp vid in- och utleverans i lager samt existensen av varulagret är kritiska för att ett väsentligt fel i den finansiella rapporteringen inte skall uppstå. Att ett tillförlitligt systemstöd för distribution till butik föreligger och att överföringen till redovisningssystemet är fullständig är av särskild betydelse.

För ytterligare information hänvisas till koncernens redovisningsprinciper på sidan 83 i årsredovisningen.

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

- Granskning av Axfoods process för varulagerhantering samt testning av identifierade nyckelkontroller
- Granskning av värdering av varulager och granskning av modell för beräkning av inkurans
- Deltagande vid inventeringar centralt och på butiksnivå med utförande av kontrollinventeringar
- Granskning av generella IT-säkerhetskontroller i varulager- och inköpsystem med involvering av IT-revisorer
- Granskning av att ändamålsenliga redovisningsprinciper tillämpas och erforderliga upplysningar lämnas i relevanta noter till de finansiella rapporterna.

Värdering av goodwill

Axfood redovisar per den 31 december 2016 goodwill om 1 864 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.

För ytterligare information hänvisas till koncernens redovisningsprinciper på sidan 83, not 3 om förvärvade verksamheter på sidan 89, not 17 om immateriella tillgångar på sidan 94 i årsredovisningen och not 35 om kritiska bedömningar och uppskattningar.

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

- Granskning av Axfoods nedskrivningsprövning av goodwill och utvärdering av gjorda antaganden
- Granskning av att ändamålsenliga redovisningsprinciper tillämpas och 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 1–42 och 107–108. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

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

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

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

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

Revisorns ansvar

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

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på fel, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.

- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag och en koncern inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall tillhörande motåtgärder.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan eller när, i ytterst sällsynta fall, vi bedömer att en fråga inte ska kommuniceras i revisionsberättelsen på grund av att de negativa konsekvenserna av att göra det rimligen skulle väntas vara större än allmänintresset av denna kommunikation.

RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Axfood AB (publ) för räkenskapsåret 2016-01-01 – 2016-12-31 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 ekonomiska situation och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningskyldighet 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 revisionsd i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

Som en del av en revision enligt god revisionsd i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaper. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 65–81 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FARs 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 revisionsd i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplýsningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm 6 februari 2017

Deloitte AB

Hans Warén
Auktoriserad revisor

Femårsöversikt

Belopp i Mkr	2016	2015	2014	2013	2012 ¹⁾
Resultat					
Nettoomsättning	43 355	41 247	38 484	37 522	36 306
Rörelseresultat	1 902	1 760	1 447	1 302	1 200
Resultat efter finansiella poster	1 894	1 749	1 430	1 278	1 162
Resultat hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande	0	0	9	6	0
Skatt	-421	-388	-326	-285	-260
Årets resultat	1 473	1 361	1 104	993	902
Finansiell ställning					
Immateriella anläggningstillgångar	2 478	2 528	2 536	2 645	2 642
Materiella anläggningstillgångar	1 799	1 930	1 894	1 916	1 820
Finansiella anläggningstillgångar	138	95	80	60	45
Övriga anläggningstillgångar	61	60	54	36	38
Varulager	2 191	2 035	2 100	1 906	1 932
Övriga omsättningstillgångar	2 146	1 956	1 919	1 909	1 822
Likvida medel	1 726	1 933	1 109	457	521
Tillgångar	10 539	10 537	9 692	8 929	8 820
Eget kapital	4 117	4 530	4 029	3 768	3 398
Innehav utan bestämmande inflytande	1	1	36	34	28
Räntebärande skulder och avsättningar	498	504	585	535	861
Räntefria skulder	5 923	5 502	5 042	4 592	4 533
Eget kapital och skulder	10 539	10 537	9 692	8 929	8 820
Kassaflöde					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 241	2 495	2 029	1 596	1 915
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-559	-751	-582	-718	-816
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-1 889	-920	-795	-942	-895
Årets kassaflöde	-207	824	652	-64	204

Belopp i Mkr	2016	2015	2014	2013	2012 ¹⁾
Nyckeltal					
Rörelsemarginal, %	4,4	4,3	3,8	3,5	3,3
Marginal efter finansiella poster, %	4,4	4,2	3,7	3,4	3,2
Soliditet, %	39,1	43,0	41,9	42,6	38,8
Nettoskuldssättningsgrad (+)/nettofordransgrad (-), ggr	-0,3	-0,3	-0,1	0,0	0,1
Skuldssättningsgrad, ggr	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3
Sysselsatt kapital	4 616	5 035	4 650	4 337	4 288
Räntabilitet på sysselsatt kapital, %	39,5	36,5	32,4	30,3	28,2
Räntabilitet på eget kapital, %	34,1	31,8	28,1	27,5	27,2
Räntetäckningsgrad, ggr	146,7	103,9	60,6	43,6	26,8
Investeringar	580	764	643	806	932
Resultat per aktie, kr ^{2, 3)}	7,02	6,48	5,22	4,70	4,30
Eget kapital per aktie, kr ^{2, 3)}	19,62	21,58	19,20	17,96	16,19
Kassaflöde per aktie, kr ³⁾	-1,0	3,9	3,1	-0,3	1,0
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie ³⁾	10,7	11,9	9,7	7,6	9,1
Antal aktier ³⁾	209 870 712	209 870 712	52 467 678	52 467 678	52 467 678
Vägt genomsnittligt antal aktier ³⁾	209 870 712	209 870 712	52 467 678	52 467 678	52 467 678
Medelantalet anställda under året ⁴⁾	9 211	8 803	8 481	8 285	8 021
Ordinarie utdelning per aktie, kr ³⁾	6,00 ⁵⁾	5,00	4,25	3,75	3,00
Extra utdelning per aktie, kr	- ⁵⁾	4,00	-	-	-

¹⁾ Med anledning av nya redovisningsprinciper från och med 1 januari 2013 avseende pensionskostnader (IAS 19) har jämförelsetalen för 2012 justerats.

²⁾ Avser resultat/substansvärde före och efter utspädning.

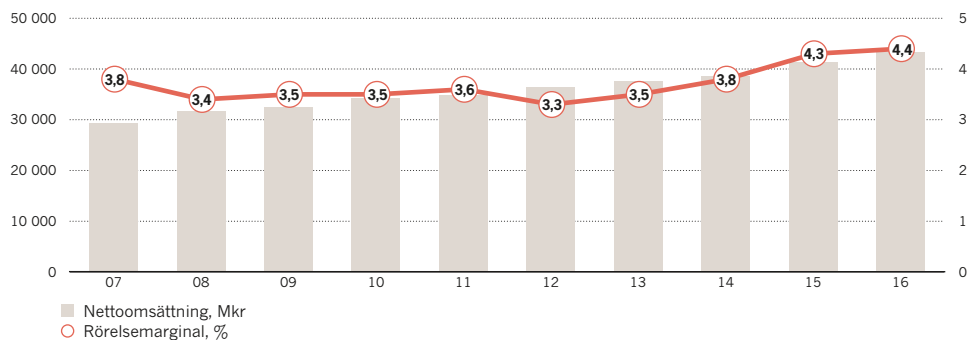
³⁾ Under 2015 genomförde Axfood en aktiesplit med villkoret 4:1. Antal aktier efter spliten uppgick till 209 870 712 (52 467 678). Jämförelsetalen har justerats.

⁴⁾ Vid beräkningen av medelantalet anställda har den normala arbetstiden 1 920 timmar använts.

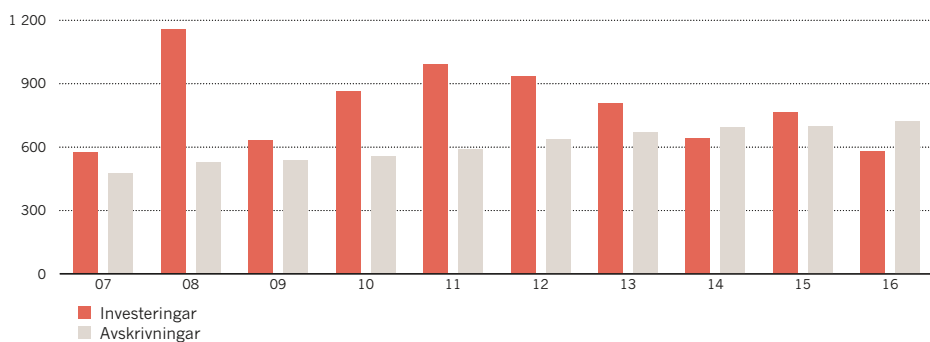
⁵⁾ Styrelsens förslag.

Tioårsöversikt

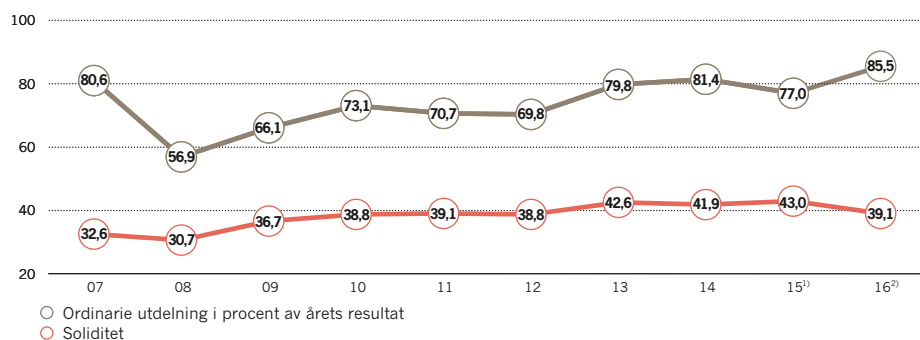
Axfods nettoomsättning och rörelsemarginal



Investeringar och avskrivningar, Mkr



Ordinarie utdelning och soliditet, %



¹⁾ Inklusive extra utdelning är den totala utdelningen 138,8 procent 2015.

²⁾ Styrelsens förslag.

Definitioner och ordlista

FINANSIELLA NYCKELTALSDEFINITIONER

Axfood-koncernen använder sig av vissa finansiella mått i delårsrapporten 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. I nedanstående tabell presenteras mått som inte definieras enligt IFRS, om inte annat anges.

Axfood-gruppens butiksoomsättning: Omsättningen i Hemköps- och Willys-butiker inklusive Hemköps franchise butiker.

Aktieomsättningshastighet: Antalet omsatta aktier under året dividerat med antalet utestående aktier per årsskiftet.

Direktavkastning: Utdelning per aktie dividerat med börskursen vid årets slut.

Försäljningstillväxt: Procentuell omsättningsökning mellan två perioder.

Försäljning av egna varor: Försäljning av egna varor, exklusive frukt & grönt, i procent av butiksoomsättning inklusive Hemköp franchisebutiker.

Kassaflöde per aktie: Årets kassaflöde dividerat med vägt genomsnittligt antal aktier.

Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie: Årets kassaflöde från den löpande verksamheten dividerat med vägt genomsnittligt antal aktier.

Lageromsättningshastighet: Varukostnad på levererade varor dividerat med varulager i genomsnitt.

Marginal efter finansiella poster: Resultat efter finansiella poster i procent av årets nettoomsättning.

Nettoskuldsättningsgrad/Nettfordransgrad: Räntebärande skulder och avsättningar minus likvida medel och räntebärande fordringar dividerat med eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande.

P/E tal: Börskurs i relation till resultat per aktie.

Resultat per aktie: Andel av årets nettoresultat hänförligt till moderbolagets ägare dividerat med vägt genomsnittligt antal aktier.

Räntabilitet på eget kapital: Andel av årets nettoresultat hänförligt till moderbolagets ägare i procent av andelen av genomsnittligt eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare. Genomsnittligt eget kapital beräknas som eget kapital vid årets början plus eget kapital vid årets slut dividerat med två.

Räntabilitet på sysselsatt kapital: Resultat efter finansiella poster plus finansiella kostnader i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital.

Räntetäckningsgrad: Resultat efter finansiella poster plus finansiella kostnader dividerat med finansiella kostnader.

Rörelsemarginal: Rörelseresultat i procent av årets nettoomsättning.

Räntabilitet på eget kapital: Andel av årets nettoresultat hänförligt till moderbolagets ägare i procent av andelen av genomsnittligt eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare. Genomsnittligt eget kapital beräknas som eget kapital vid årets början plus eget kapital vid årets slut dividerat med två.

Räntabilitet på sysselsatt kapital: Resultat efter finansiella poster plus finansiella kostnader i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital.

Räntebärande nettolånefordran/skuld: Räntebärande lång- och kortfristiga fordringar och skulder inklusive likvida medel samt räntebärande del av finansiella tillgångar.

Räntetäckningsgrad: Resultat efter finansiella poster plus finansiella kostnader dividerat med finansiella kostnader.

Rörelsemarginal: Rörelseresultat i procent av årets nettoomsättning.

Skuldsättningsgrad: Räntebärande skulder dividerat med eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande.

Soliditet: Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande i procent av balansomslutningen.

Substansvärde per aktie: Andelen av eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare dividerat med antal aktier.

Sysselsatt kapital: Balansomslutningen minskad med icke räntebärande skulder och icke räntebärande avsättningar. Genomsnittligt sysselsatt kapital beräknas som sysselsatt kapital vid årets början plus sysselsatt kapital vid årets slut dividerat med två.

Totala investeringar: Investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar inklusive finansiell leasing.

OPERATIVA NYCKELTALSDEFINITIONER OCH ORDLISTA

91/9-modell: Avtal inom Hemköp där majoriteten av butiksbolaget ägs av Axfood under de första åren för att sedan ägas till över 99 procent av handlaren och Axfood äger en aktie.

Autoorder: System för automatisering av butikernas påfyllning av varor.

BSCI: Business Social Compliance Initiative.

Distribuerad omsättning: Volym som distribueras från egenägt lager.

e-learning: Interaktivt utbildningsprogram.

EMAB: EMAB är en samarbetsorganisation för fristående trafikbutiker och har cirka 400 medlemmar från bland annat Shell, Statoil 1 2 3, Hydro, Bilisten och Preem.

Fairtrade: Är en produktmärkning av varor som syftar till att förbättra arbets- och levnadsvillkor för odlare och anställda i utvecklingsländer genom rättvis handel. Märkningen innebär att produkten uppfyller de internationella Fairtrade-kriterierna.

GRI: Global Reporting Initiative.

Jämförbara butiker: En jämförbar butik är en butik som genererat omsättning under hela jämförelseperioden, det vill säga båda åren.

Medelantalet anställda under året: Totalt antal arbetade timmar dividerat med en årsarbetstid om 1 920 timmar.

MSC: Marine Stewardship Council.

Personalomsättningshastighet: Antal avslutade anställningar dividerat med antal anställda.

Residualmix: Residualmixen är den elmix man tilldelas om man inte gör något aktivt val av el-ursprung. Mixen är en blandning av den fossil-, förnybar- och kärnkraftproducerad el som blir över efter att man räknat bort den el som producerats och tilldelats de som gjort aktiva val av ursprung.

Servicegrad: Andel levererade varor i förhållande till andelen beställda varor.

Tryckt årsredovisning distribueras endast till de aktieägare som så önskar cirka en vecka före årsstämman.

Text och produktion: Axfood i samarbete med Hallvarsson & Halvarsson.

Form och original: Hallvarsson & Halvarsson. **Foto:** Fredrik Ottoson på sid 9, 20, 21, 23, 26, 31. Mats Lundqvist, Magnus Fond, Joakim Folke med flera. **Illustrationer:** Jimmie Bergqvist. **Tryck:** Larsson Offsettryck AB, Linköping 2017.

axfood

Hemköp WILLY:S WILLY:S Hemma dagab



Axfood AB

107 69 Stockholm

Besöksadress
Norra Stationsgatan 80C

Tel 08-553 990 00

info@axfood.se
www.axfood.se



Willys AB

412 86 Göteborg

Besöksadress
Falkenbergsgatan 3

Tel 031-733 31 00

info@willys.se
www.willys.se



Hemköpskedjan AB

107 69 Stockholm

Besöksadress
Norra Stationsgatan 80C

Tel 08-553 990 00

info@hemkop.se
www.hemkop.se



Axfood Närilivs AB

107 69 Stockholm

Besöksadress
Norra Stationsgatan 80C

Tel 08-553 990 00

info@narlivs.se
www.narlivs.se
www.snabbgross.se



Dagab Inköp & Logistik AB

107 69 Stockholm

Besöksadress
Norra Stationsgatan 80C

Tel 08-553 990 00

info@axfood.se

Axfood IT AB

107 69 Stockholm

Besöksadress
Norra Stationsgatan 80C

Tel 08-553 990 00

info@axfood.se

Axfood AB

Shared Service Center

551 93 Jönköping

Besöksadress
Bataljonsgatan 12

Tel 036-36 41 00

info@axfood.se