



# Olika koncept – en familj

**Axfood**





Intresset för att handla mat på nätet ökade kraftigt under 2020. Fransidesbilden illustrerar Willys butiksplock för e-handeln.

# Prisvärd, bra och hållbar mat

Inom Axfoodkoncernen arbetar vi kontinuerligt med att stärka sortimentet av bra och hållbar mat. Under året lanserades bland annat nya vegetariska måltidslösningar på svensk baljväxtfärs. Produkterna möter både kundernas växande intresse för en mer hållbar konsumtion och en ökad efterfrågan på lokalt producerade och växtbaserade produkter, liksom vegetariska och veganska alternativ utan soja.

Läs mer om Axfoods arbete med att utveckla sortimentet på sidorna 22–23.





## Affärsöversikt

Kort om Axfood	3
Året i korthet	4
Vd har ordet	7
Trender och marknad	10
Mål och måluppfyllelse	14
Investment case	16
Affärsmodell	18
Strategi	20
Kunderbjudande	22
Kundmöte	24
Expansion	26
Varans väg	28
Arbetsätt	30
Medarbetare	32
Risker och riskhantering	34

## Finansiella rapporter

Förvaltningsberättelse	38
Willys	40
Hemköp	41
Snabbgross	42
Dagab	43
Finansiella rapporter, koncernen	44
Finansiella rapporter, moderbolaget	50
Noter	53
Revisionsberättelse	79

## Hållbarhet

Hållbarhet i allt	82
Om Axfoods hållbarhetsarbete	88
Maten	91
Miljön	94
Människan	99
Redovisningsprinciper och definitioner för hållbarhet	108
GRI-index	110
Index ÅRL hållbarhetsrapport	112
Revisorns yttrande	112
Hållbarhetsprogram	113

## Bolagsstyrning

Styrelseordföranden har ordet	119
Organ och regelverk	120
Styrelsens rapport om intern kontroll	126
Revisorns yttrande om bolagsstyrningsrapporten	129
Styrelse	130
Koncernledning	132

## Övrigt

Definitioner	134
Tioårsöversikt	135
Aktien	136
Aktieägarinformation	138
Årsstämma	139

### Om årsredovisningen

Sidorna 38–78 utgör den legala årsredovisningen som har reviderats. Koncernens hållbarhetsfrågor är integrerade i verksamheten och därmed i årsredovisningen. Axfood rapporterar en hållbarhetsredovisning utifrån GRI Standards där nivå Core uppfylls samt en hållbarhetsrapport enligt Årsredovisningslagen.





# Kort om Axfood







# En familj av matkoncept med starka positioner

Axfood är en ledande koncern inom dagligvaruhandeln i Sverige. Vi är en familj av särskiljande matkoncept som tillsammans skapar en bättre vardag där alla kan dela glädjen för prisvärd, bra och hållbar mat. Vi når 4,5 miljoner kunder varje vecka. Kundmöten sker i fler än 300 egenägda butiker, e-handel och drygt 600 samverkande handlarägda butiker. Axfoodkoncernen har drygt 11 000 årsanställda och en nettoomsättning om mer än 53 miljarder kronor.

## WILLY:S

Willys är Sveriges ledande lågprisedja med ett brett sortiment i egenägda butiker och e-handel. Med Sveriges billigaste matkasse ska Willys leda och utveckla lågprissegmentet inom dagligvaruhandeln.

## Hemköp

Hemköp erbjuder ett prisvärt och brett sortiment med ett stort utbud av färskvaror. Hemköps egenägda butiker, handlarägda butiker och e-handel ska på ett enkelt sätt inspirera till bra måltider.

## tempo

Tempo är ett närbutiksformat av handlarägda butiker. I Tempos butiker ska kunderna mötas av ett familjärt engagemang tillsammans med bra mat och service.

## eurocash

Eurocash är en av de ledande butikskedjorna utmed gränsen till Norge. Eurocash ska som specialiserade på gränshandel göra det enkelt för kunden att handla bra mat till lägsta pris.

## HANDLARN

Genom handlarägda närbutiker erbjuder Handlar'n tillgänglighet och närhet till matvaror och tjänster, primärt på landsbygden men även i citykärnan.

## mat.se

Mat.se är matbutiken på nätet. Här hittar kunderna färdiga inköpslistor, inspirerande recept och får tillgång till en unik klimatdatabas som underlättar att handla hållbart.

## MIDDAGSFRID

Middagsfrid är vardagshjälten som erbjuder färdigplanerade matkassar med recept online. Visionen är en bättre matvärld där allt fler lagar mat på noggrant utvalda råvaror.

## apohem

Som en utmanare på e-handelsmarknaden är nätapoteket Apohem ett fullskaligt öppenvårds- apotek där kunder kan beställa både receptfria och receptbelagda läkemedel.

## URBAN DELI

Urban Deli, med fyra butiker och e-handel i Stockholm, är en kombination av restaurang och saluhall med egen produktion av innovativ, lättillgänglig och hälsosam mat.

## Snabbgross

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

## DAGAB

Dagab driver och utvecklar koncernens sortiment, inköp och logistik. Dagab har en nyckelroll i Axfoods arbete med att ständigt effektivisera varuflödet.

Läs om våra segment på sidorna 40–43.

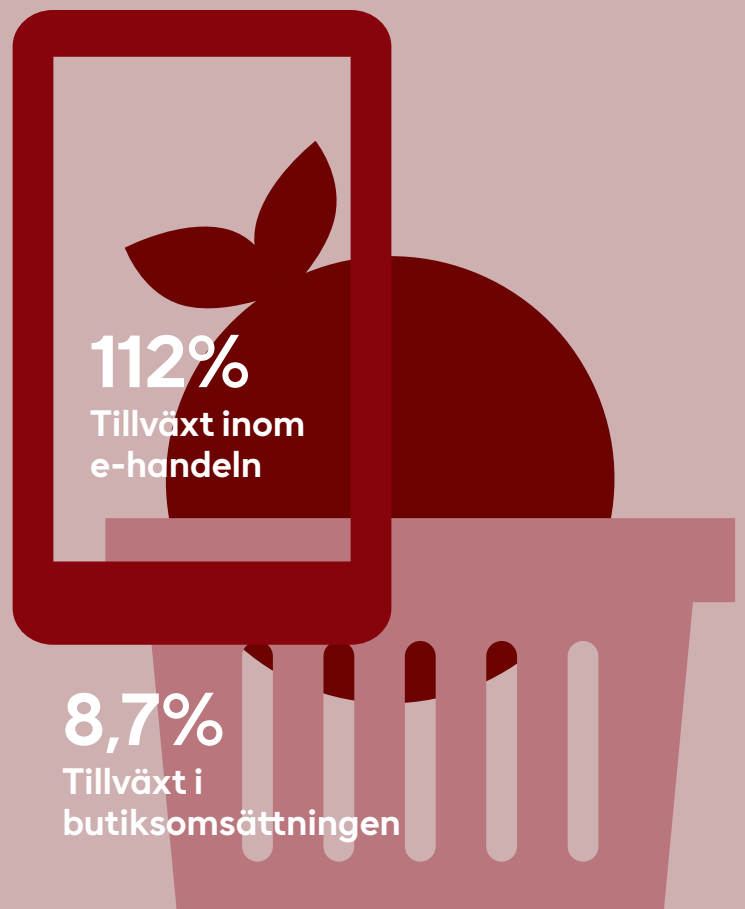




# Året i korthet

## Ett starkt år med ökade marknadsandelar

Axfoods tillväxt har länge varit högre än marknads och den trenden fortsatte även under 2020. Särskilt utmärkande var tillväxten för Willys som stärkte sin position som Sveriges ledande lågpriskedja, samtidigt som Hemköp fortsatte utveckla sitt koncept. Totalt ökade Axfoodgruppens butiksomsättning med 8,7 procent på en marknad som växte med 7,6 procent. Tillväxten inom e-handeln accelererade under året och uppgick till 112 procent, vilket också var högre än marknadens tillväxt som uppgick till 95 procent. 2020 var ett starkt år för Axfood och med den höga tillväxten stärktes både rörelseresultatet och lönsamheten.



## Framsteg för effektiv och hållbar logistik

Under året fortsatte byggnationen av det nya högautomatiserade logistikcentret i Bålsta norr om Stockholm. Logistikcentret, som kommer att stå klart 2023, blir ett av de största och modernaste i Europa och samlar hela flödet och processer för butik, e-handel och servicehandel. Logistikcentret kommer att hantera 60 procent av Dagabs volymer och dessutom byggs kapacitet för framtida tillväxt och expansion. Utöver arbetet med konstruktionen initierades ett pilottest av koncernens nya transportsystem och ett samarbete med Scania kring elektrifiering av tyngre transporter. I koncernens gemensamma e-handelslager förbättrades effektiviteten vilket ledde till en ökad produktivitet inom e-handelslogistiken.

## Fortsatta framtidssatsningar

Axfood fortsatte att investera för framtiden och flera spännande satsningar såg dagens ljus under året. Det nya lojalitetsprogrammet Klubb Hemköp premierar hållbara handlingar och med Snabbgross Club möts efterfrågan från konsument om att handla varor av hög kvalitet i stora förpackningar och till bra priser. Att stärka det digitala erbjudandet och arbetssättet är en viktig prioritering och under året lanserades nya digitala verktyg i butik såsom självscanning och betalning med mobilen. Expansionstakten inom e-handeln snabbades på och nya lösningar testades. Willys introducerade mobila hämtskåp på bensinstationer och Mat.se lanserade samleverans av mat och Apohems apoteksvaror samt en möjlighet för kunderna att beställa hemleverans av färdiga måltider från utvalda restauranger.

## En positiv förändringskraft

Axfood ska vara och uppfattas som en stark samhällskraft och tillsammans med intressenter och beslutsfattare i samhället driva utvecklingen mot en mer hållbar matkonsumtion. Ett ambitiöst hållbarhetsarbete bedrivs vilket under året uppmärksammades genom en toppplacering inom kategorin dagligvaror i en granskning av de svenska börsbolagens hållbarhetsarbete. Under året fortsatte butiks kedjornas framgångsrika arbete med att minska matsvinnet och initiativ för att minska plastanvändningen gav resultat. Samtidigt stärktes arbetet med leverantörskedjan genom en kartläggning av de största leverantörernas klimatarbete samt en ny vattenrutin för att mäta och följa upp vattenanvändningen i befintliga leverantörsled.

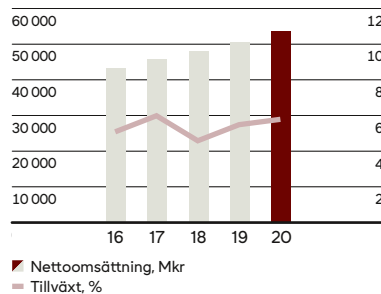
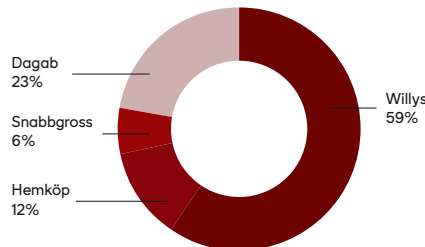




## Nettoomsättning

# 53 696 Mkr

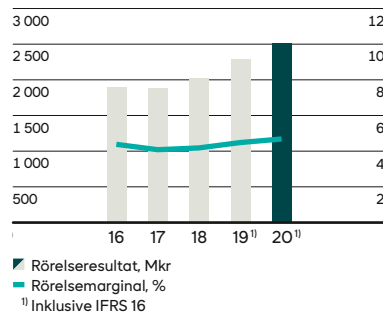
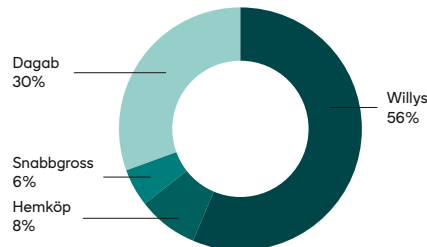
Rörelsesegmentens andel av extern nettoomsättning



## Rörelseresultat

# 2 510 Mkr

Rörelsesegmentens andel av rörelseresultat

<sup>1)</sup> Inklusivt IFRS 16

## Ett exceptionellt och turbulent år under pandemin

2020 var ett exceptionellt och turbulent år och coronapandemin hade en stor påverkan på såväl samhället som Axfoods egen verksamhet. Året präglades av en febril aktivitet inom koncernen med fokus främst på säkerheten för medarbetare och kunder samt att upprätthålla varuförsörjningen i hela landet.

Försäljningen och resultatet för Axfood gynnades av en högre efterfrågan inom dagligvaruhandeln i såväl butik som online. Konsumtionen av mat i hemmen ökade som en följd av att många människor valde bort café- och restaurangbesök. För att hantera den ökade efterfrågan ställdes verksamheten om. Vi arbetade med att upprätthålla varuförsörjningen och hålla jämna steg med kundernas ändrade köpbeteenden trots en ökad sjukfrånvaro inom butik, lager och transport. Kapaciteten inom e-handeln expanderades och en rad initiativ implementerades i butik för att motverka smittspridning och skapa trygghet för medarbetare och kunder såsom plexiglas och avskiljare i kassorna, skärpta städ- och hygienrutiner, utplacerad hand-

desinfektion samt tydliga markeringar för att påminna om att hålla avstånd.

Även om efterfrågan totalt på dagligvarumarknaden var stark under året var situationen utmanande för vissa delar av verksamheten. Som ett resultat av att många valde att äta hemma var utvecklingen på café- och restaurangmarknaden svag vilket hade en negativ påverkan på Snabbgross och Urban Deli. Butiker i centrala storstadslägen såg en kraftigt minskad kundtillströmning vilket påverkade försäljningen negativt för i synnerhet vissa egenägda Hemköpsbutiker. Omsättningen för delägda Eurocash minskade betydligt som ett resultat av den negativa utvecklingen inom gränshandeln efter Norges införande av reserestriktioner. Även Dagabs försäljning till servicehandeln minskade som ett resultat av att färre människor handlade i närbutiker och på bensinstationer.

### Många stödjande initiativ

Samtidigt som verksamheten ställdes om för att hantera pandemins alla effekter

implementerades en rad initiativ för att hjälpa personer i samhällets riskgrupper att handla och få hem sina matvaror säkert och tryggt. Willys öppnade upp en dedikerad kundsupport för de lite mer ovana e-handlarna, däribland många äldre. Hemköp introducerade morgonhandling särskilt för personer i riskgrupper och Mat.se lanserade en särskild jourbutik online. För att bidra med ytterligare alternativ för matinköp under pandemin öppnade Snabbgross upp fler än hälften av sina butiker för försäljning till konsument. Dagab startade ett snabbspår för småskaliga producenter som drabbats av en svag restaurangmarknad för att skynda på processen med att få in varor i sortimentet.

### Statlig kompensation

Trots utmaningar inom delar av verksamheten avstod Axfood under året från att söka statligt omställnings- och permitteringsstöd. I enlighet med regelverket mottogs dock kompensation för den ökade sjukfrånvaron genom sjuklönersättning.









# Ett exceptionellt år med tydliga kliv mot fortsatt hållbar tillväxt

I en exceptionell tid summerar Axfood ett år som både överträffar marknadens tillväxt och innebär en ökad lönsamhet. Willys fantastiska utveckling fortsätter, Hemköp har fortsatt utveckla sitt koncept och Snabbgross har genom snabbfotad innovation stått emot en svag restaurangmarknad och tagit marknadsandelar. E-handeln har skjutit i höjden och Axfood har växt mer än marknaden även i denna kanal. Med hög takt i vårt innovations-, utvecklings- och hållbarhetsarbete och en lång rad nya tjänster som lanserats under året står Axfood väl rustade för fortsatt tillväxt.

Det är ett mycket speciellt år som jag här i mitt vd-ord ska sammanfatta. Ett år som inte varit likt något annat jag upplevt, och ett år då vi alla har behövt ställa om och anpassa oss efter en helt ny situation. Som ledare för Axfood har jag nog aldrig varit mer stolt över vad vi gemensamt lyckats åstadkomma. Trots stora påfrestningar har vi tillsammans axlat vårt samhällsansvar i att hålla butiker, lager och transporter igång. Det är fantastiska insatser som gjorts inom vår organisation för att säkra varuförsörjningen och möjliggöra en god tillgänglighet på varor till kunder runtom i hela landet. Hälsan och säkerheten för våra medarbetare och kunder har varit vår högsta prioritet, med ett omfattande arbete för att motverka smittspridning på kontor, lager och i butik i fokus.

## Nya köpbeteenden, nya möjligheter

Pandemin har påverkat samhället i grunden, och därmed också vår verksamhet på flera olika sätt. Det har varit högttryck i de flesta delarna av vår koncern, men det finns också delar som haft det tufft, precis som inom många andra branscher. Efterfrågan inom dagligvaruhandeln har legat på en historiskt hög nivå under året då många valt att konsumera sin mat hemma. Samtidigt var det tydligt att vissa butikslägen gynnades mer än andra, där bostadsnära butiker gynnats och butiker i centrala storstadslägen haft det tuffare. Förändrade konsumtionsvanor påverkade också café- och restaurangmarknaden negativt.

Den kanske allra största förändringen i konsumenters köpbeteende har under året varit den ökade andelen e-handel. Försäljningen fick ett stort uppsving och 2020 blev året då många gjorde sin allra första e-handelsbeställning av mat. Inte minst de äldre.

För Axfood har rådande situation och det ökade trycket på e-handeln inspirerat till nya kreativa lösningar och koncept för ökad tillgänglighet. Willys har lanserat nya sätt att komma närmare kunderna genom att testa mobila hämtskåp som komplement till de hämtskåp vid butiker som alltför många kunder vill använda när de e-handlar. Mat.se lanserade restaurangsamarbeten och Urban Deli öppnade webbutik som ett sätt att nå ut till sina kunder när det inte längre är möjligt att samlas på restaurang. Och Hemköp har ökat tempot rejält i utrollningen av sin e-handel.

Även i butik har den ökade efterfrågan drivit fram nya sätt att möta kund. Snabbgross har öppnat upp sina butiker för privatpersoner för att under pandemin erbjuda ytterligare en möjlighet att handla mat tryggt i luftiga grossistbutiker. Vi har också skapat ett snabbspår för lokala producenter som kämpar för sin överlevnad, och som genom snabbspåret fått möjlighet att sälja sina produkter i butik när deras vanliga restaurangkunder minskat sina inköp.

## Ett starkt år under extraordinära omständigheter

Sammantaget blev 2020 ännu ett starkt år för Axfood, med en bra omsättningstillväxt och förbättrad lönsamhet. Butiksomsättningstillväxten uppgick till 8,7 procent, vilket än en gång var högre än dagligvaruhandelns genomsnittliga tillväxt, som under året uppgick till 7,6 procent. Vår tillväxt inom e-handeln uppgick till hela 112 procent, vilket ska jämföras med marknadens tillväxt om 95 procent. Andelen e-handelsförsäljning på marknaden via upphämtning i butik gick under årets sista månader om andelen för hemleveranser. Tillväxten uppgick till 173 procent, vilket var drygt tre gånger högre än tillväxten för hemleverans. Och även här överträffar vi marknaden.

Samtidigt som vår nettoomsättning ökade lyckades vi även förbättra rörelseresultatet och lönsamheten. Rörelseresultatet ökade med 9,7 procent till 2 510 Mkr, vilket främst förklaras av den positiva försäljningstillväxten i jämförbara butiker, men även av att vi lyckats utnyttja vår kapacitet på ett framgångsrikt sätt och uppnått en mycket bra effektivitet.

Willys uppvisade under året en fantastisk utveckling, vilket gjorde att positionen som Sveriges ledande lågpriskedja stärktes ytterligare. Flera av våra andra varumärken hade ett utmanande år under pandemin, men det är viktigt att komma ihåg att Axfood är en familj av särskiljande koncept som samverkar och att alla våra varumärken bidrar till långsiktigt lönsam tillväxt.

**”Förändrade behov och nya konsumentbeteenden präglade året, och den kanske allra största förändringen var den ökade andelen e-handel.”**



Vd har ordet

**”Trots ett år av stora utmaningar har vi den kanske allra största utmaningen framför oss. Maten står för en betydande del av hushållens klimatpåverkan, och att skapa en mer hållbar produktion är en förutsättning för att nå klimatmålen.”**

Dagab har på ett utomordentligt sätt stöttat kedjorna och lagt grunden för koncernens lönsamhetsförbättring. Dagab servar fler butiker och e-handelskonsumenter än någonsin tidigare och har gjort en imponerande resa med att öka produktiviteten i såväl butiks- som e-handelslogistiken.

#### Siktet inställt på lång sikt

Vår ambition är att utveckla de starkaste positionerna på de mest attraktiva marknaderna. Vi har fantastiska förutsättningar för det med vår portfölj av starka varumärken. Trots att pandemin har tagit mycket av vårt fokus under året fortsätter vi att hålla en hög utvecklingstakt i våra framtidssatsningar.

Det råder full aktivitet i Bålsta utanför Stockholm, där vårt nya högautomatiserade logistikcenter för butik och e-handel ska stå klart 2023. En stor del av fastigheten är nu stomrest och bygget imponerar med sina 30 meter på höjden. Vi förbereder för att gå in i nästa fas då vi inleder installationen av automationen. Det är riktigt spännande att se hur det enorma lagret nu börjar ta form.

Vi har utökat kapaciteten och förbättrat effektiviteten i våra befintliga e-handelslager, och flyttat in vårt nätapotek Apohem i Årstalagret. På det sättet uppnår vi synergier genom samverkan med våra andra koncept och skapar förutsättningar för en fortsatt hög tillväxt.

På transportsidan utvecklar vi en ny enhetlig transportlösning som är effektiv, skalbar och flexibel för framtiden. Dagab testar nu ett nytt transportsystem som möjliggör transportoptimering, mindre omlastningar och skapar en överblick över våra transportflöden. Systemet möjliggör också en modern och effektiv ruttplanering, och möjlighet att följa leveranser och avisering för både butik och e-handel. Vi närmar oss nu en andra pilot då vi kommer att testa e-handel för plock i butik under våren.

Inom det digitala kundmötet fortsätter vi att testa olika lösningar för en mer friktionsfri och relevant köppplevelse för konsumenten, och under året lanserades funktionalitet som möjliggör självscanning och betalning med mobilen i ett antal butiker, något som rullas ut bredare under 2021.

Det är inte så ofta vi öppnar nya butikskoncept, men nya Snabbgross Club som slog upp portarna i norra Stockholm i november är ett spännande initiativ som vill attrahera konsumenten som söker livsmedel, råvaror och hushållsartiklar av hög kvalitet, i större förpackningar och till bra priser. Konceptet har mottagits väl och det är tydligt att det finns ett behov och stort intresse.

#### Hållbara framsteg

Trots ett år av stora utmaningar har vi den kanske allra största utmaningen framför oss. Maten står för en betydande del av hushållens klimatpåverkan, och att skapa en mer hållbar produktion är en förutsättning för att nå klimatmålen. Det innebär att vi i vår koncern kan och ska vara en viktig förändringskraft som gör skillnad – både för dagens och framtidens konsumenter. För oss innebär hållbarhet att se till helheten och att väga in hur alla delar av verksamheten, och de beslut som fattas, påverkar allt från maten till miljön och människan. För allt hänger samman.

Vi har under året fortsatt att flytta fram positionerna inom hållbarhetsområdet. Fler fossilfria transporter, mindre matsvinn i butikerna, högre försäljning av växtbaserade proteiner, mindre plast i förpackningar, fler solceller på butikstak och fler sociala revisioner i leverantörsleden är några exempel på vad vi arbetat med. Med Hemköps nya förmånliga lojalitetsprogram, Klubb Hemköp, är vi först ut i branschen med att premiera hållbara val som är positiva för både klimatet och den egna hälsan. Och tillsammans med Scania testar och utvecklar vi också nya lösningar för elektrifiering av tunga transporter, vilket är en viktig pusselbit för att nå vårt mål om fossilfria transporter.

#### 20 år – och starkare tillsammans

Året som gått är året då Axfood fyllde 20 år, även om många av våra bolag har en historia som sträcker sig mycket längre tillbaka än så. Under denna tjugoförårsperiod har vi byggt en stabil grund utifrån vilken vi levererar på vårt uppdrag – att möjliggöra en bättre vardag där alla kan dela glädjen över prisvärd, bra och hållbar mat. Vi har utvecklat våra kedjor men också lagt till nya medlemmar i familjen. Vi ska stärka det vi redan har men också se helt nya möjligheter. Styrkan med vår struktur är att vi har många olika koncept under samma tak och att vi på så sätt gör skillnad, för väldigt många. För tillsammans möter vi över 4,5 miljoner kunder varje vecka, där vårt utbud påverkar vad som ligger på deras tallrikar. Det ska vi vara stolta över!

Stolt är jag också över alla de fantastiska insatser som alla medarbetare runtom i koncernen och över hela landet har bidragit med under detta omvälvande år. Jag vill därför särskilt passa på att tacka alla er som har varit med och skapat den starka position som vår koncern har idag. Vi är starkare tillsammans, och det har 2020 visat oss tydligare än någonsin.

Stockholm i februari 2021

**Klas Balkow**

*Vd och koncernchef*







# Fokus på förändring

Digitalisering, demografiska förändringar, konkurrens och ökat fokus på hållbarhet och prisvärde är exempel på trender som påverkar samhället och dagligvarubranschen i hög takt. Vår förmåga att förstå hur dessa drivkrafter påverkar oss för att omsätta det i en långsiktig strategi och konkreta handlingar innebär att vi kan möta förändrade kundbehov.

## 1. Demografi

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

Befolkningen i Sverige har växt stadigt under en längre tid och under de senaste fem åren var den genomsnittliga årliga tillväxttakten ungefär 1 procent. Enligt SCB:s befolkningsprognos kommer Sveriges befolkning att uppgå till drygt 11 miljoner år 2030. Befolkningsökningen beräknas vara störst i storstäder. Andelen utrikesfödda svenskar kommer att öka till cirka 22 procent av befolkningen. Samtidigt beräknas andelen äldre öka medan andelen personer i arbetsför ålder minskar. Alla dessa faktorer påverkar vad, när och hur mat konsumeras.

**Axfoods strategi för att möta denna trend:**



## 2. Konkurrens

- Fortsatt tuff konkurrens från traditionella och nya aktörer
- Marknadens aktörer skapar ekosystem av produkter och tjänster
- Innovativa små aktörer söker partnerskap

Konkurrensen på dagligvarumarknaden är intensiv och kommer från såväl traditionella som nya aktörer. Det ökade konsumentintresset för att handla mat på nätet har skapat en möjlighet för nya aktörer att tillgängliggöra sitt erbjudande mot en stor del av befolkningen utan ett brett nätverk av fysiska butiker. Stora globala aktörer skapar ekosystem med olika typer av produkter och tjänster och svenska aktörer bygger ekosystem av handel med mat som bas. För att nå ut till en bredare marknad söker innovativa små aktörer partnerskap med större traditionella bolag.

**Axfoods strategi för att möta denna trend:**



## 3. Prisvärdhet

- Stark lågpristrend, särskilt i tider av ekonomisk osäkerhet
- Ett lågt pris är inte det enda som avgör om en vara är prisvärd
- Egna märkesvaror och stora inköpsvolymen viktiga verktyg för prisvärdhet

Med digitaliseringen följer en ökad transparens kring priser och det är tydligt att lågpristrenden är fortsatt stark, i synnerhet i tider då samhället präglas av ekonomisk osäkerhet och ökad arbetslöshet. Allt fler aktörer säljer mat och det är enkelt för konsumenterna att ställa olika aktörer mot varandra. Konsumenterna i Sverige är generellt mycket prismedvetna och Axfoods egna mätningar visar att värde för pengarna är näst viktigast efter kvalitet. Samtidigt är det inte bara priset som avgör vad som uppfattas som prisvärt. Även gott bemötande, attraktiva kringtjänster och ett högkvalitativt sortiment är viktigt. För att få ner priserna mot kund satsar branschens aktörer på egna varor och stora inköpsvolymen.

**Axfoods strategi för att möta denna trend:**



### Kunderbjudande



Vi ska erbjuda våra kunder ett attraktivt, effektivt, brett och prisvärt sortiment. Läs mer på sidorna 22–23.

### Kundmöte



Vi ska genom våra varumärken och format tillgodose våra kunders olika behov – oavsett var, när och hur kunden möter oss. Läs mer på sidorna 24–25.

### Expansion



Vi ska växa på nya och befintliga marknader genom etablering av butiker och utveckling av nya segment, kategorier och tjänster. Läs mer på sidorna 26–27.





## 4. Branschglidning

- Långsiktig trend med ökad branschglidning, framförallt i storstäder
- Satsningar inom måltidsrum och måltidslösningar
- Nya distributionskanaler för måltidslösningar etableras

Gränserna mellan branscher suddas ut när många företag erbjuder produkter och tjänster som traditionellt inte tillhör kärnverksamheten. Livsmedel säljs i större utsträckning på restauranger, i servicehandel och övrig detaljhandel. Caféd och apotek delar lokaler med dagligvarubutiker och säljer livsmedel. De senaste 20 åren har andelen av hushållens utgifter som går till livsmedel enligt SCB legat på en nivå kring 12 procent. På längre sikt förväntas andelen av hushållens utgifter som konsumeras på café eller restaurang öka, även om pandemin påverkat utvecklingen i motsatt riktning.<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Källa: Fast Moving Report 2019 – Sverige 2030 (WSP Advisory)/SCB.

### Axfoods strategi för att möta denna trend:



### Varans väg



Vi ska driva en hållbar varuförsörjning med hög effektivitet och kvalitet genom hela kedjan. Läs mer på sidorna 28–29.

## 5. Hälsa och hållbarhet

- Medvetenheten om klimätförändringarna och matens påverkan på klimat och hälsa ökar, framförallt bland unga
- Allt fler konsumenter är beredda att ändra sin matkonsumtion för att minska sitt klimatavtryck
- En hållbar matkonsumtion ställer stora krav på förändring i livsmedelskedjan

Frågor som rör ansvarstagande, miljöpåverkan och hälsa blir allt viktigare och medvetna konsumenter manifesterar sin livsstil genom aktiva matval. Mer hållbara förpackningar, minskat matsvinn, varor i säsong, socialt ansvar och ursprung blir allt viktigare frågor. Många kunder vill ha mer information om ursprung, kvalitet och innehåll.

### Axfoods strategi för att möta denna trend:



### Arbetsätt



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

## 6. Digitalisering

- Ökad digitalisering och en accelererad tillväxt inom e-handeln
- Kunder som e-handlar efterfrågar primärt tidsbesparing och en enklare vardag
- Tillväxten inom e-handeln drivs av de storsatsande traditionella aktörerna
- Affärsmodellen inom e-handeln är utmanande, framförallt för rena e-handelsaktörer och för hemleverans

Digitaliseringen påverkar alla delar av dagligvaruhandeln, från produktutveckling och inköp till logistik, arbetsätt, marknadsföring och kundmöte. Det innebär mer automation och effektivitet, men även ett ökat behov av kompetensutveckling. När coronapandemin bröt ut accelererade tillväxten inom e-handeln och allt fler började handla mat på nätet, även äldre konsumenter. Enligt Svensk Handel förväntas försäljningen inom e-handeln öka under de kommande åren. Förändrade köpbeteenden öppnar upp för nya affärsmodeller och verksamheter.

### Axfoods strategi för att möta denna trend:



### Medarbetare



Vi ska attrahera, rekrytera och utveckla branschens bästa medarbetare. Läs mer på sidorna 32–33.

## Svensk dagligvaruhandel

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

Dagligvaruhandeln är relativt okänslig för konjunktursvängningar och drivs till stor del av befolkningsökning och inflation. Marknaden är mogen och de tre största aktörerna – Ica, Axfood och Coop – står tillsammans för cirka 90 procent av försäljningen.<sup>1)</sup>

Under de senaste åren har tillväxten inom dagligvaruhandeln varit starkast inom lågprissegmentet där Willys är den ledande aktören. Lågprissegmentet representerar 15 procent av marknaden och kan delas upp i två undersegment, *hard discount* och *soft discount*. Den största skillnaden mellan segmenten utgörs av utbudet och bredden på sortimentet. Mellan 2015 och 2019 var den årliga genomsnittliga tillväxttakten inom lågprissegmentet mer än 5 procent, vilket kan jämföras med marknadens årliga genomsnittliga tillväxttakt om närmare 3 procent.

Under de senaste åren har dagligvaruförsäljningen på nätet vuxit snabbt men e-handeln står dock fortfarande för en liten andel av dagligvarumarknaden, närmare 5 procent under 2020.<sup>2)</sup> Inom e-handeln är tillväxten betydligt starkare för leveransalternativet upphämtning i butik jämfört med hemleverans.

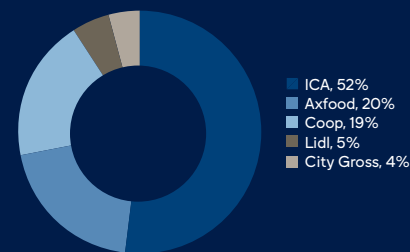
Axfood uppskattar att försäljningen på marknaden exklusive moms för dagligvaruaktörernas butikskedjor uppgick till ungefär 233 miljarder kronor (227) under 2019. Under 2020 växte den svenska dagligvarumarknaden med totalt 7,6 procent.<sup>2)</sup> Marknaden gynnades av en ökad konsumtion i hemmen under coronapandemin som en följd av att många valde bort café-

och restaurangbesök. Situationen var dock utmanande för butiker i vissa geografiska lägen. Försäljningen inom gränshandeln var på väldigt låga nivåer efter att Norge införde ett karantänskrav mot Sverige och upprätthöllit det under större delen av året. Butiker i centrala storstadslägen upplevde en kraftigt minskad kundtillströmning i takt med det ökade distansarbetet under pandemin. Tillväxten för e-handeln var exceptionellt hög och uppgick till 95 procent med ett stort inflöde av nya konsumenter.

<sup>1)</sup> Under 2019 förvärvade Coop den svenska butiksverksamheten från lågprisaktören Netto.

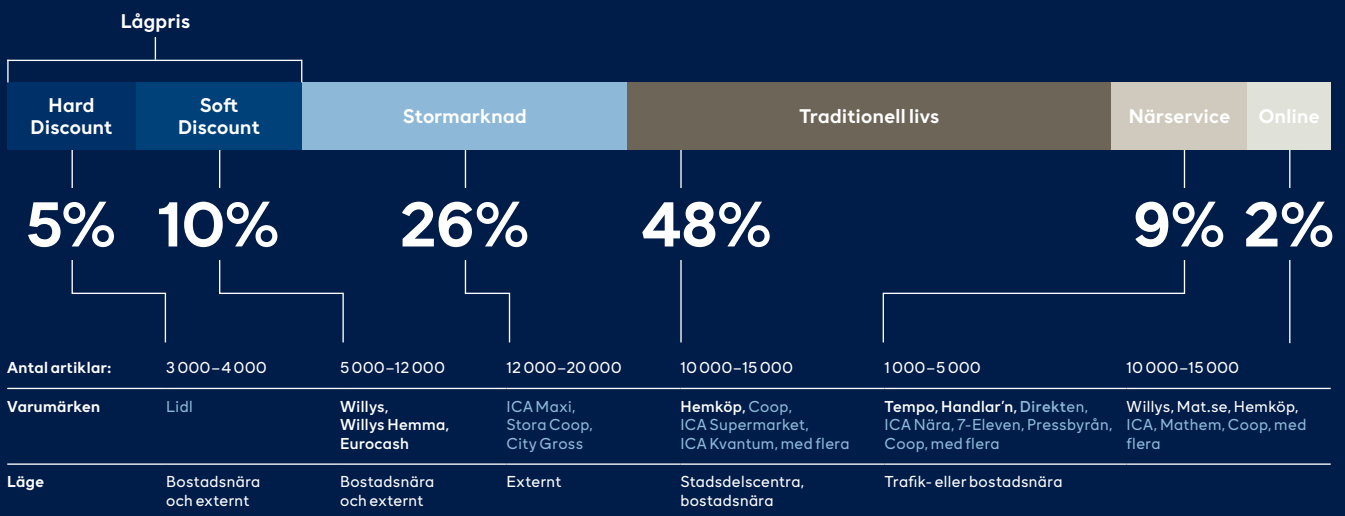
<sup>2)</sup> Källa: Dagligvaruindex (Svensk Dagligvaruhandel i samarbete med HUI Research).

Marknadsandelar dagligvarumarknaden i Sverige 2019<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Källa: Axfoods uppskattning för helåret 2019 baserat på offentlig information. I marknadsandelen för Coop ingår Netto som förvärvades under 2019.

## Segmenteringen mot konsument i Sverige 2019<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Källa: Axfoods uppskattning för helåret 2019 baserat på offentlig information.





## Svensk foodservice

Aktörerna på foodservicemarknaden tillhandahåller livsmedel, drycker och köksutrustning och bedriver försäljning till restauranger, caféer, snabbmatsställen, företagskunder och offentlig verksamhet. En stor andel av försäljningen på marknaden går genom distribution från grossist till kund och enbart ett fåtal aktörer erbjuder fysiska butiker. Direktdistribution från vissa producenter utgör en liten andel av försäljningen.

Foodservicemarknaden är relativt konsoliderad och utgörs av några stora aktörer och många mindre specialister. Snabbgross vänder sig till den privata marknaden där de fyra största aktörerna Martin & Servera, Snabbgross, Menigo och Svensk Cater tillsammans representerar runt 90 procent av försäljningen.<sup>1)</sup>

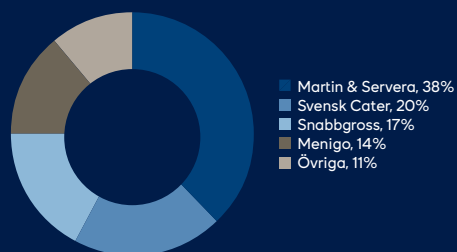
Försäljningen på den privata foodservicemarknaden minskade med mer än 20 procent under 2020 och uppgick till närmare 19 (24) miljarder kronor.<sup>1)</sup> Den svaga utvecklingen var hänförlig till den tuffa situationen på café- och restaurangmarknaden då många människor valde bort café- och restaurangbesök under coronapandemin och konsumerade mer mat i hemmen. Restriktioner under pandemin begränsade möjligheten för caféer och restauranger att bedriva normal verksamhet. Vissa segment på marknaden påverkades mer negativt än andra, däribland caféer, hotellrestauranger,

restauranger i trafiknära lägen samt nöjesrestauranger, pubar och barer.<sup>2)</sup> Snabbmatsställen och lunchrestauranger uppvisade en i sammanhanget förhållandevis bra utveckling. Många caféer, restauranger och andra företagskunder valde under året att handla i butik då tillgänglighet och flexibilitet var nödvändigt med tanke på osäkerheten kring efterfrågan på marknaden.

<sup>1)</sup> Källa: Delfi Marknadspartner AB. Privata foodservicemarknaden, index jan-dec-20/jan-dec-19.

<sup>2)</sup> Källa: SCB.

Marknadsandelar privata foodservicemarknaden i Sverige 2020<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Källa: Delfi Marknadspartner AB. Privata foodservicemarknaden, index jan-dec-20/jan-dec-19.





# Våra mål och utfall 2020

Axfood styr och följer löpande upp koncernens utveckling utifrån strategiska koncernövergripande mål. Genom en stark finansiell ställning och en hållbar verksamhet skapas utrymme och förutsättningar för långsiktig lönsam tillväxt.

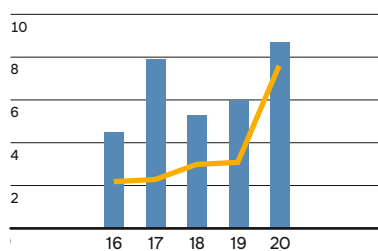
## Finansiella mål

### Tillväxt

**Mål: > marknaden**  
**Utfall: 8,7%**

Axfood ska växa mer än marknaden. Under 2020 ökade Axfood butiksomsättningen med 8,7 procent (6,0). Försäljningen på marknaden ökade med 7,6 procent (3,1) enligt Svensk Dagligvaruhandel. Axfood växte därmed mer än marknaden och ökade sin marknadsandel, i linje med koncernens mål.

Butiksoomsättningstillväxt, %

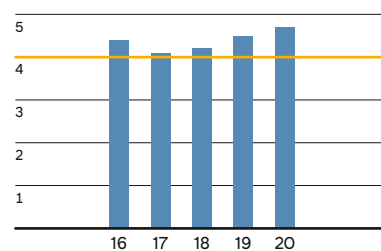


### Lönsamhet

**Mål:  $\geq 4\%$**   
**Utfall: 4,7%**

Långsiktigt ska rörelsemarginalen uppgå till minst 4 procent. Under 2020 uppgick rörelsemarginalen till 4,7 procent (4,5), i linje med koncernens långsiktiga mål.

Rörelsemarginal, %

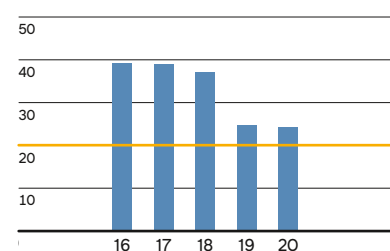


### Soliditet

**Mål: 20%**  
**Utfall: 24,3%**

Som en konsekvens av övergången till IFRS 16 under 2019 ska soliditeten uppgå till minst 20 procent vid årets utgång. Per 31 december 2020 uppgick soliditeten till 24,3 procent (24,6), i linje med koncernens mål.

Soliditet, %







# Hållbarhetsmål

## Jämställdhet

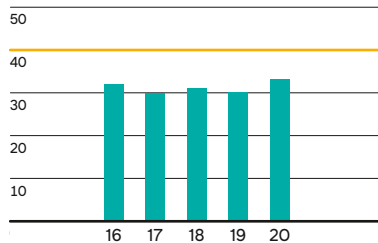
Andel kvinnor i ledande positioner

**Mål: 40%**

**Utfall: 33%**

Axfood ska långsiktigt uppnå jämn könsfördelning på ledande positioner, vilket definieras som att män och kvinnor är representerade inom spannet 40–60 procent. Andelen kvinnor i ledande positioner uppgick under 2020 till 33 procent (30).

Andel kvinnor i ledande positioner, %



## Mångfald

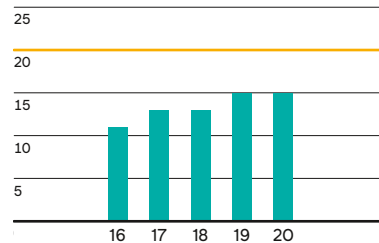
Andel ledare med internationell bakgrund

**Mål: 20%**

**Utfall: 15%**

Axfood har haft som mål att minst 20 procent av Axfoods ledare senast 2020 ska ha internationell bakgrund. Under 2020 hade 15 procent (15) av Axfoods ledare internationell bakgrund.

Andel ledare med internationell bakgrund, %



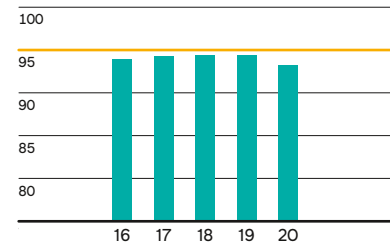
## Frisknärvaro

**Mål: 95%**

**Utfall: 93,2%**

Frisknärvaron bland Axfoods medarbetare ska vara minst 95 procent. Under 2020 uppgick frisknärvaron till 93,2 procent (94,4). Frisknärvaron påverkades negativt under coronapandemin. Under 2020 antogs ett nytt mål om att Axfoods sjukfrånvaro ska understiga 5,3 procent.

Frisknärvaro, %



## Klimatpåverkan

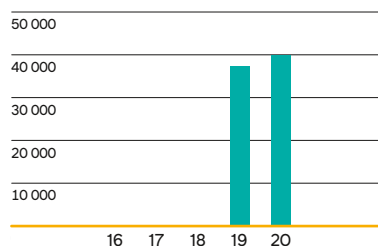
Utsläpp av växthusgaser

**Mål: nettonoll**

**Utfall: 39 754 ton**

Axfood ska ha nettonollutsläpp från den egna verksamheten senast 2030. Under 2020 uppgick utsläppen av växthusgaser till 39 754 ton CO<sub>2</sub>e. Fram till 2020 var Axfoods mål att minska klimatpåverkan från den egna verksamheten med 75 procent (basår 2009) och att vara klimatneutralt 2020.

CO<sub>2</sub>-utsläpp, ton koldioxidkvivalenter



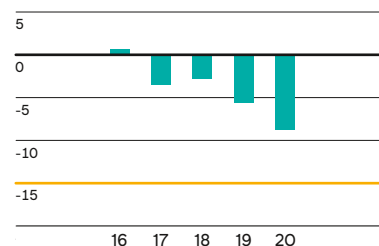
## Förändrad elanvändning

**Mål: -15%**

**Utfall: -8,8%**

Axfood har haft som mål att minska elanvändningen med 15 procent per kvadratmeter butiks- och lageryta från basåret 2015 till utgången av 2020. Under perioden minskade elanvändningen per kvadratmeter med 8,8 procent (5,6). Under 2020 antogs ett nytt mål om att elanvändningen ska minska med 10 procent per kvadratmeter till 2025 (basår 2020).

Ackumulerad förändring elanvändning kWh/kvm, %



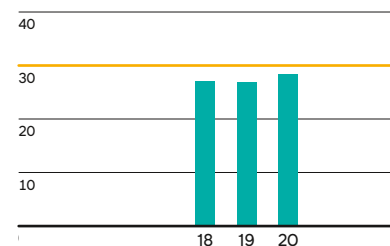
## Andel hållbarhetsmärkta varor

**Mål: 30%**

**Utfall: 28,3%**

Till 2025 ska andelen hållbarhetsmärkta varor i procent av Axfoodgruppens butiksomsättning uppgå till 30 procent. Under 2020 uppgick andelen hållbarhetsmärkta varor till 28,3 procent (26,9). Definitionen av nyckeltalet bestämdes under 2019 och jämförelsesiffror för åren innan 2018 har inte omräknats.

Andel hållbarhetsmärkta varor, %



För mer information om och definitioner av Axfoods mål inom hållbarhetsområdet, se sidorna 108–109 samt 113–117.



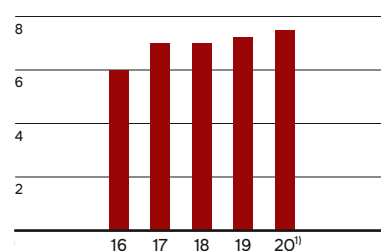
# Sju anledningar att investera i Axfood



Aktiens totalavkastning, index

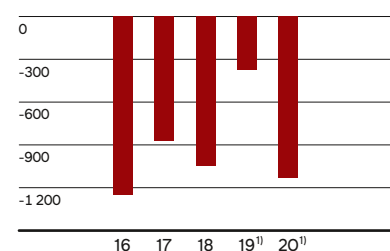


Utdelning per aktie, kr



<sup>1)</sup> Styrelsens förslag

Nettolånefordran, Mkr



<sup>1)</sup> Exklusive IFRS 16





# 01

## Sveriges befolkning växer – fler behöver äta

Dagligvaruhandeln är relativt okänslig för konjunktursvängningar och drivs till stor del av befolkningsökning och inflation. Sveriges befolkning växer bland de snabbaste i Europa och beräknas enligt SCB uppgå till drygt 11 miljoner 2030 och till nästan 13 miljoner 2070. Matprisinflationen var enligt SCB preliminärt 2,1 procent under 2020.

# 02

## Axfoods strategi möter marknadens drivkrafter och ger lönsam tillväxt

Axfood har en tydlig strategi där konkreta prioriteringar inom sex fokusområden möter trenderna i marknaden: kundmöte, kunderbjudande, expansion, varans väg, arbetssätt och medarbetare. Målet är att växa mer än marknaden med en långsiktig rörelsemarginal om minst 4 procent.

# 03

## Familj av välpositionerade varumärken

Axfood är en familj av varumärken med starka positioner inom sina respektive segment. Särskiljande matkoncept är ett sätt att möta olika kundbehov och diversifiera risk. Willys är ledande inom lågprissegmentet, Hemköp är en stark aktör inom segmentet traditionell livs och Mat.se förenklar vardagen för e-handelskunder. Genom Snabbgross och Urban Deli har Axfood ett ben i café- och restaurangbranschen. Med Apohem har koncernen även en position inom nätapoteksmarknaden.

# 04

## Hållbara skalfördelar och tydlig samverkan

Med en tydlig samverkan inom Axfood mellan de centrala staberna och koncernbolagen skapas skalfördelar och kostnadseffektivitet. Dagab är det gemensamma inköps- och logistikbolaget och ställer höga krav på pris, kvalitet och hållbarhet. En effektiv och modern logistik ger många fördelar och skapar förutsättningar för lönsam tillväxt och en ständig förbättring av kunderbjudandet. Stor vikt läggs vid att skapa goda relationer med leverantörer och att öka kontroll och ansvarstagande i hela leverantörskedjan. Axfoods centrala IT-funktion har en avgörande roll i att kontinuerligt utveckla koncernens digitala lösningar, drift och arbetssätt.

# 05

## Kanaler och format som förenklar och attraherar fler kunder

Kärnan i Axfoods affär är de fysiska butikerna. Samtidigt visar den kraftiga tillväxten online att kunderna uppskattar Axfoods olika e-handelskoncept. Med en tydlig expansionsplan, fokus på att utveckla kundmötet oavsett kanal samt utveckling av hållbara och enkla måltidslösningar möts de förändrade kundbeteendena på dagligvarumarknaden.

# 06

## Stark finansiell ställning och stabilt kassaflöde

Axfood har en solid balansräkning och affärsmodellen skapar ett stabilt kassaflöde. Under de senaste fem åren var utdelningen i genomsnitt 91 procent av resultatet efter skatt. Enligt Axfoods utdelningspolicy ska utdelningen till aktieägare vara minst 50 procent av resultatet efter skatt. Utdelningen delas upp på två betalningstillfällen. Belåningsgraden är låg, och exkluderat de redovisningsmässiga effekterna från IFRS 16 redovisar koncernen en nettolånefordran vid årets utgång.

# 07

## Positiv samhällskraft

Axfood har under lång tid arbetat för att vara en positiv kraft i samhället. Det innebär att erbjuda bra och hållbar mat till alla och att vara en inkluderande verksamhet som bedrivs på ett ansvarsfullt sätt, inte minst vad gäller klimatpåverkan. Genom egna märkesvaror lanserar Axfood innovativa produkter och går gärna i bräschen inom hållbarhet. En kontinuerlig dialog förs med beslutsfattare, politiker och myndigheter om hur branschen kan utvecklas.



# Tre processer från urval till kund

Axfoods affärsmodell omfattar tre områden: inköp och sortiment, logistik samt försäljningskanaler och koncept. Kunden är alltid i fokus och alla detaljer, från den första kontakten med leverantör tills dess att varan hamnar hos kund, är betydelsefulla. I samtliga av affärsmodellens steg skapas värde för Axfood och koncernens intressenter.



## Axfoods logistik

Dagab ansvarar för Axfoodkoncernens logistikflöde. Koncernen har totalt åtta butiks- och två e-handelslager med en genomsnittlig lageromsättningshastighet på 33 gånger per år. Från butikslagren distribueras varor från olika leverantörer ut till butiker, såväl till koncernens egna som till externa kunder. Leveranser sker till cirka 7 000 butiker och affärspartners runt om i landet. De två största distributionscentralerna ligger i Backa i Göteborg och Jordbro i Stockholm. Koncernens e-handelslager hanterar hemleveranser för Axfoods e-handel mot konsument i regionerna Stockholm och Göteborg.

## 1 Inköp och sortiment

### Val av leverantörer, prisförhandling och inköp

Axfood erbjuder ett attraktivt, effektivt, brett och prisvärt sortiment. Sortimentsarbetet utgår alltid från kundernas önskemål och koncernen strävar efter långsiktiga leverantörssamarbeten med fokus på prisvärdhet, hållbarhet och innovation. Inköp och produktutveckling sker genom Dagab, Axfoodfamiljens gemensamma inköps- och logistikbolag som även ansvarar för koncernens sortimentsutveckling. Genom egna märkesvaror kan Axfood säkerställa ett särskiljande och effektivt sortiment.

## 2 Logistik

### En modern och effektiv logistik

Axfood arbetar kontinuerligt med att optimera varuflödet från mottagning av varor och lagerhantering till slutleverans. Koncernens automatiseringsgrad ökar successivt i såväl lager som butik. En effektiv logistik med ruttoptimering och hög fyllnadsgrad i transporter skapar förutsättningar för lönsam tillväxt, energieffektivitet och en hållbar verksamhet. Koncernen arbetar med att diversifiera fordonsflottan och använder i en ökad omfattning hållbara drivmedel och el som alternativ till fossila bränslen.



# Fru

## 3 Försäljningskanaler och koncept

### Butik, kunder och matglädje

Axfood ska möta kunderna där de befinner sig med lättillgängliga, effektiva och attraktiva försäljningskanaler och koncept, i såväl fysisk butik som på nätet. För att möta olika kundbehov består Axfoods bolagsfamilj av särskiljande matkoncept med starka positioner inom sina respektive segment. Viktiga inslag i att skapa ett bra kundmöte är inspirerande butiker, ett rikt färskvarusortiment samt innovativa och nytänkande digitala lösningar. För en hållbar verksamhet behövs ett aktivt arbete mot matsvinn och att inspirera och underlätta för kunderna att handla bra varor.





# Tydlig riktning för framtiden

Med ett strategiskt ramverk, konkreta fokusområden, en syftesdriven företagskultur och inarbetade kärnvärden kan vi erbjuda prisvärd, bra och hållbar mat, göra skillnad och skapa värde för våra intressenter.





## Vår strategi

För att vara ledande inom bra och hållbar mat arbetar vi efter en strategi som består av tillväxtfrämjande och effektivitets-höjande prioriteringar. För att driva tillväxt utvecklar och erbjuder vi ett prisvärt sortiment. Förutom att öka försäljningen i våra befintliga butiker är fortsatt expansion genom utrullning av e-handel, etablering av nya format och fler butiker centrala

delar. Vi ska öka effektiviteten i organisationen genom ett mer datadrivet arbetssätt och fortsätta utveckla framtidens logistiklösningar. För att ligga i framkant behöver vi fortsätta bygga en kultur som gör att vi kan attrahera och utveckla branschens bästa medarbetare.



### Kunderbjudande

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



### Varans väg

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



### Kundmöte

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



### Arbetssätt

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



### Expansion

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



### Medarbetare

Vi ska attrahera, rekrytera och utveckla branschens bästa medarbetare.

## Kultur och kärnvärden

För att möta nya önskemål från kunderna i en föränderlig marknad och leverera i enlighet med våra affärsmål behöver vi kontinuerligt utveckla företagskulturen. Axfood har ett gemensamt synsätt på hur vi interagerar med varandra, våra leverantörer och framförallt, våra kunder. Koncernens kärnvärden är grunden för allt vi gör och gäller för alla i koncernen, oavsett om samarbetet gäller inom den egna verksamheten eller med externa parter.

### Butiken är vår scen

Alltid prioritera kunden och välkomna förändring

### Vi är starkare tillsammans

Hjälpa varandra, visa uppskattning och lita på andras kompetens

### Vi utmanar

Leta ständiga förbättringar, visa vägen och ta initiativ

### Vi har koll

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

## Hållbarhet i allt

Vi ska vara och uppfattas som en stark samhällskraft och förändringsaktör. Tillsammans med ägare, leverantörer, kunder och beslutsfattare i samhället driver vi utvecklingen framåt mot en mer hållbar matkonsumtion.

Bra och hållbar mat är kärnan i vår verksamhet och långsiktigt hållbara beslut skapar nya affärsmöjligheter och lönsam tillväxt. Att agera hållbart handlar om att se till helheten och ständigt söka förbättringar. Hållbarhet säkras i värdekedjans samtliga delar genom att värna om miljön, maten som produceras och säljs i butikerna och människorna som producerar, säljer och konsumerar den. Vår ambition är att tillgodose dagens konsumenters behov utan att äventyra kommande generationers framtid. Läs mer om vårt hållbarhetsarbete på sidorna 81–117.



### Kunderbidande

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

# Ett bra sortiment för alla

**Axfood erbjuder ett brett sortiment av varor som tillgodoser kundernas olika behov och preferenser. Ett särskiljande och relevant erbjudande som gör det möjligt för alla att dela glädjen för prisvärd, bra och hållbar mat. För att lyckas utvecklar vi egna varor och har ett nära samarbete med våra leverantörer.**

Dagens konsumenter är medvetna och ställer höga krav på kvalitet och hållbarhet. Samtidigt efterfrågas prisvärdhet, inspiration och smidiga måltidslösningar. Vad gäller hållbarhet visar våra kundundersökningar att konsumenter dessutom lägger stor vikt vid ursprungsmärkning, minskad kemikalieanvändning och god djurvälstånd. I nära samarbete med leverantörer och producenter utvecklar vi kontinuerligt vårt kunderbidande.

Axfoods sortiment består totalt av ungefär 35 000 artiklar och tusentals leverantörsförhandlingar genomförs varje år. Cirka 30 procent av koncernens försäljning utgörs av egna varor som produceras i samarbete med närmare 450 leverantörer. Ungefär 250 nya produkter lanserades under 2020 inom Axfoods egna sortiment.

### Tydligt fokus på prisvärde

Prisvärdhet är viktigt för våra kunder och något vi ständigt har i beaktande. Inom respektive varumärkes position och marknadssegment bygger vi vårt kunderbidande på ett effektivt och attraktivt sortiment med en tydlig prisbild.

Vi utmanar både oss själva och våra leverantörer och använder vår starka position och breda sortiment till att upprätthålla en sund konkurrens och långsiktigt värdeskapande. Sortiments- och kategoriarbetet utgår från våra olika koncept och deras kundgrupper. Kategoritillväxt och kundnöjdhet skapas genom att låta starka globala och nationella varumärken stå sida vid sida med egna märkesvaror i hyllan. Med denna mix utmanar vi både våra leverantörer och oss själva i allt från kvalitet till pris. Samarbetet med de två inköpsorganisationerna European Marketing Distribution (EMD) och United Nordic ger skalfördelar och säkrar ett brett och relevant erbjudande.

### Särskiljande egna varor

Axfoods stora utbud av egna varor är en viktig konkurrensfördel. De bidrar till lönsam tillväxt genom att skapa ett intressant och särskiljande sortiment som stärker våra matkoncept. Sortimentsutvecklarna lägger vikt på innovation och tar avstamp i trender, luckor i marknaden och kunddata för att utveckla varor

som ligger i framkant vad gäller matrender, hälsa och miljö. Varuprover testas noga, och en extern konsumentpanel testar en stor del av varorna innan de går vidare till produktion.

Koncernens utbud av måltidslösningar utvecklas kontinuerligt för att möta den allt större konsumentefterfrågan. Måltidslösningar tas fram under våra egna varumärken samtidigt som vi expanderar utbudet av varm mat i butik. Under året lanserade Garant tre nya vegetariska måltidslösningar baserade på svenskodlade proteingrödor, i samarbete med Axfoundation, en fristående och icke vinstdrivande verksamhet som arbetar för ett hållbart samhälle, och Svensk Baljväxtfärs. Axfoundation prisades för Årets hållbarhetsinitiativ vid Dagligvarugalan 2020 för sin satsning på framtidens mat, som bland annat baljväxtfärsen är ett resultat av.

### Garant och Eldorado i spetsen

Av Axfoods 22 egna varumärken är Garant och Eldorado starkast positionerade utifrån pris och kvalitet. Garant har en tydlig hållbarhetsprofilering och ses som ett tryggt val vad gäller kvalitet. Eldorado ska vara det bästa lågprisalternativet med fokus på bas- och bulkprodukter. Varorna kvalitetssäkras och följer våra hållbarhetskrav avseende sociala villkor, miljö, transporter och djursorg samtidigt som de ofta har ett bredare ursprung och är mer inkluderande till form och utseende.







## Matglädje och gemenskap i den nya matstudion

Under hösten 2020 öppnade Axfoods nya matstudio på huvudkontoret i Stockholm. Här arbetar kvalitetsäkrare, sortimentsutvecklare, sensoriksamordnare, inköpare och menyplanerare från Dagab och Middagsfrid med

att säkra koncernens utveckling av bra och hållbar mat. "Vi tar del av varandras arbete och inspireras. För oss på Middagsfrid är det väldigt nyttigt att få ännu bättre koll på arbetet som sker inom Dagab, särskilt eftersom vi

använder många egna märkesvaror i våra middagskassar," säger Helena Eshammar, menyplanerare på Middagsfrid.

För att behålla Garants och Eldorados tydliga profiler kompletterar vi med ett flertal andra egna varumärken som alla fyller en egen funktion. Nytt för året är det egna varumärket Gastrino med produkter för restaurang och storkök. Gastrino är framtaget för att särskilt tillgodose Snabbgross kunders behov av ett pålitligt foodservice-varumärke samtidigt som flera av produkterna även passar Axfoodfamiljens övriga kedjor och deras kunder.

### Transparens genom hela värdekedjan

För att bibehålla trovärdighet hos dagens medvetna konsumenter behöver livsmedelsaktörer vara allt mer transparenta kring sortimentets hela värdekedja. Här vill vi vara i framkant genom att lyfta botten och höja toppen för hela branschen. Våra cirka 1500 leverantörer runt om i världen ska leva upp till kraven i vår uppförandekod för mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och antikorrupktion. Vi arbetar med biståndsorganisationen Oxfam för att förbättra levnadslöner i hela leverantörsledet. Under 2020 låg fokus på att möta leverantörernas utmaningar under coronapandemin. Läs mer om vårt hållbarhetsarbete i leverantörskedjan på sidorna 99–102.

### Snabbspår för närproducerad mat i våra butiker

Allt fler konsumenter vill äta närproducerad mat och arbetet med att erbjuda ett generöst utbud av närproducerad mat i våra butiker fortsätter. För att hjälpa småskaliga matproducenter som drabbats hårt av effekterna under pandemin etablerade Dagab ett snabbspår för att skynda på processen från en första kontakt till möjligheten att få in varor i sortimentet. Initiativet var uppskattat och under året resulterade initiativet att omkring 200 producenter anmälde sig, 150 godkändes, och 40–50 produkter togs in i butik.

### Prioriteringar 2021

- Utveckla och stärka sortimentet av prisvärd, bra och hållbar mat
- Stärka prispositionen
- Utveckla erbjudandet med hänsyn till branschglidning
- Utveckla nya kunderbidanden



Foc

### Kundmöte

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

# Våra kunder i fokus

Det ska vara enkelt och bekvämt för våra kunder att handla prisvärd, bra och hållbar mat, oavsett tid, plats och förutsättningar. Med en bredd av varumärken ser vi till att finnas där för alla, sömlöst och oberoende av försäljningskanal.

Alla har olika behov och preferenser. Demografi, plånbok, vardagsrutiner och familjesituation är bara några av alla faktorer som påverkar hur våra kunder helst vill handla sin mat. Därför är vi inom Axfood noga med att erbjuda en mångfald av koncept och kanaler som tillåter kundens egna preferenser att styra matinköpen.

#### Moderna och tillgängliga butiker

Våra butiker ska vara tillgängliga för kunderna så att det är bekvämt och enkelt att handla hos oss. Med hjälp av framtidsspaning, ett brett kontaktnät inom fastighetsbranschen, egna prognoser baserade på dataanalys samt med stöd av kunddata kan vi identifiera områden där något av våra butikskoncept kan tillföra värde. Minst lika viktigt som att våra butiker ligger på rätt plats är det personliga kundmötet där medarbetarna är våra främsta ambassadörer.

Arbetet med att uppdatera befintliga butiker pågår ständigt för att ge våra kunder bästa möjliga butiksupplevelse. Utöver löpande förbättringar för att skapa inspirerande butiksmiljöer moderniseras normalt våra butiker vart femte till sjunde år.

#### Ett brett erbjudande inom e-handeln

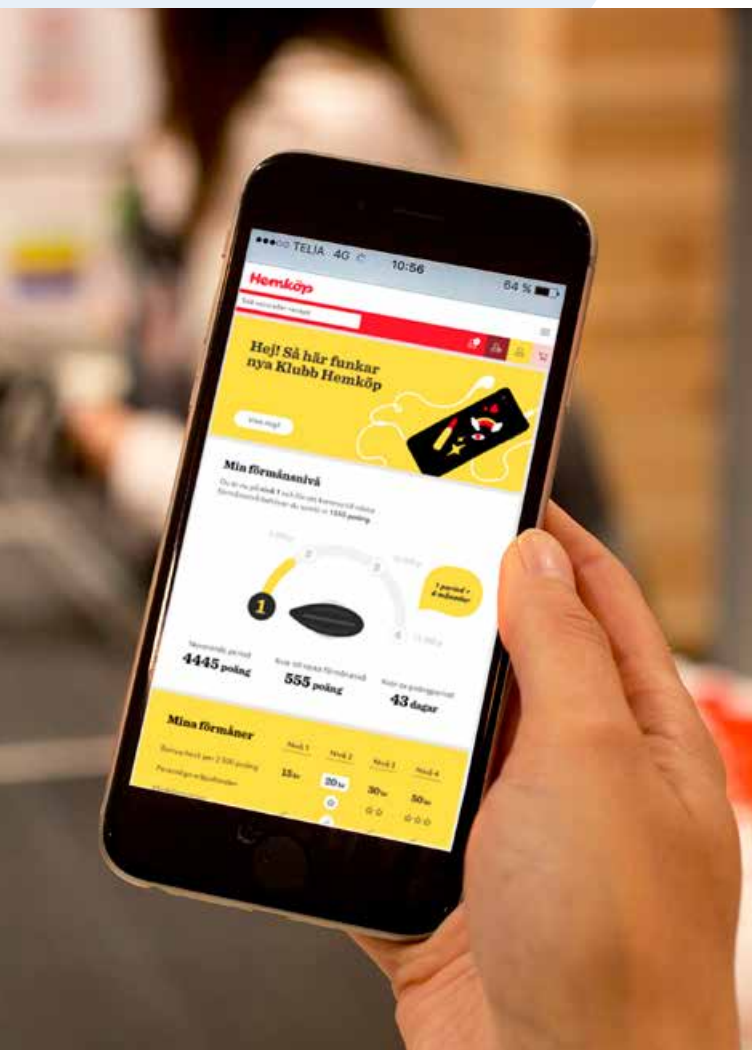
Axfood har en stark digital närvaro med en mix av omnikanalaktörer och rena e-handelsaktörer, vilket gör att vi kan möta olika kundgrupper genom en bredd av varumärken. Det är viktigt att kunderna känner igen sig hos respektive varumärke och får samma priser online som i butik. De olika matkoncepten speglar därför samma marknadsposition på nätet som i de fysiska butikerna. Med en e-handelstillväxt som överträffade marknaden under 2020 ser vi tydligt hur allt fler kunder och nya kundgrupper uppskattar vår digitala närvaro.

En viktig aspekt inom e-handeln är att möta kundernas olika preferenser för hur, när och var kunden önskar leverans av sin beställning. Våra matkoncept erbjuder flexibla leveransalternativ. Utöver hemleverans är upphämtning i butik (Click and Collect) uppskattat av kunderna och det leveranssätt som växt snabbast på marknaden. Willys inledde under året en pilot där kunden kan välja att hämta upp sin beställning i hämtskåp utplacerade vid utvalda bensinstationer i Stockholmsområdet.

#### Nytt lojalitetsprogram inom Hemköp

Willys och Hemköp har helt digitala och kortlösa kundprogram där totalt mer än fyra miljoner kunder är medlemmar. Attraktiva och personliga erbjudanden i enlighet med tidigare köppreferenser riktas digitalt till kunderna och under året fortsatte Axfood utveckla de kundanpassade erbjudandena till att bli än mer relevanta.

I oktober lanserades Hemköps nya lojalitetsprogram Klubb Hemköp. Hemköp arbetar ambitiöst med hållbarhetsfrågor och







med den nya kundklubben ska de över 1,7 miljoner medlemmarna inspireras till fler goda handlingar. Poäng ges som tidigare för alla inköp men en nyhet är att extra poäng ges för hållbara val, såsom att handla färska frukter och grönsaker eller gå över till digitala kvitton. Medvetenheten om matens påverkan på klimat, miljö och hälsa ökar, framförallt bland unga, och med den nya kundklubben stärker Hemköp sin position på marknaden. En stadig ökning av nya medlemmar de första månaderna efter lanseringen av Klubb Hemköp visar hur ett personifierat och lyhört kundprogram öppnar för nya kundmöten både online och i butik.

#### Kontinuerlig utveckling av det digitala kundmötet

För att möta framtida kundbehov arbetar vi med såväl utveckling av kärnaffären som utveckling och innovation inom nya områden.

Självscanning, digitala skyltar och trådlösa nätverk är några exempel på hur butikerna digitaliseras. Inom koncernen sker arbetet tvärfunktionellt med att utforska och testa nya sätt för att med digitala hjälpmedel stötta kundupplevelsen i butik. Under året lanserades självscanning och betalning med mobilen i ett antal butiker inom Willys och Hemköp. Dessutom inleddes en utrullning av nya betalterminaler i butik vilket kommer förenkla köpprocessen och möjliggöra för fler betalningssätt.

Mat.se introducerade under året samleverans av mat- och apoteksvaror i ett samarbete med Apohem samt ett helt nytt koncept där kunden kan komplettera sin beställning med färdiga rätter från sin favoritrestaurang. Mat.se var dessutom först ut i Sverige med röststyrd personifierad matshopping i ett pilottest med Google Nest Hub.

#### Snabb omställning med kundernas säkerhet i fokus

När coronapandemin bröt ut blev livsmedelsbranschens centrala och samhällsbärande roll i att förse hela landet med mat

och dagligvaror särskilt tydlig. Våra verksamheter anpassade sig snabbt för att möta ändrade preferenser och den ökade efterfrågan med tyngdpunkt på kundernas och medarbetarnas hälsa och säkerhet. Med åtgärder såsom utökade öppettider för personer i riskgrupper, plexiglas och avskiljare i kassorna, trängselvärdar, skärpta städ- och hygienrutiner, utplacerad handdesinfektion samt tydliga markeringar för att påminna om att hålla avstånd kunde våra kunder handla under så säkra förutsättningar som praktiskt möjligt.

Under pandemins mest intensiva period såg Axfood ett behov av att tänka nytt för att säkra matförsörjningen till de mest utsatta. På endast en vecka lanserades den tillfälliga digitala jourbutiken Matjouren för att ge personer i riskgrupp tillgång till snabb leverans av färdiga middagskassar.

Axfood bidrog under året till att finansiera organisationen GodHjälp, ett initiativ för att hjälpa personer i riskgrupper med inköp av mat och apoteksvaror. För att öka tillgängligheten av mat under pandemin öppnade Snabbgross upp fler än hälften av sina butiker för försäljning till konsument. Urban Deli agerade också för att tillgängliggöra sin restaurangmat för fler människor och öppnade en webbutik under året.

#### Prioriteringar 2021

- Stärka det digitala kundmötet
- Stärka Hemköps position på marknaden
- Modernisera butiks nätverket
- Utveckla kundmötet avseende hållbarhet utifrån respektive varumärkes positionering





### Expansion

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

# Vi växer för framtiden

**Axfoods tillväxtmål är att växa mer än marknaden. Detta ska ske genom fortsatt etablering av nya butiker, ett breddat e-handelserbjudande och utveckling av verksamheten.**

Utöver att öka försäljningen i befintliga butiker växer vi genom att etablera nya butiker och fortsätta att rulla ut e-handeln till fler orter och butiker. Parallellt med den kraftiga e-handels-tillväxten under året var etableringstakten hög.

#### Nytableringar i attraktiva lägen

Axfood har en bred butiks närvaro i hela Sverige i såväl storstad som på landsbygden. Det geografiska läget och infrastrukturen kring en fysisk butik är av stor vikt för att nå ut till kunderna. Avgörande för en lyckad etablering är att ha en tydlig strategi för att identifiera de platser som gör oss lättillgängliga och enkla att nå för konsumenterna. Vi analyserar rörelsemönster och köpkraft för att etablera rätt koncept på rätt plats. Vissa

etableringar sker i nya kommuner medan andra butiker etableras i en ny attraktiv stadsdel. Under året öppnades i linje med vårt mål nio nya egenägda butiker samt två Hemköp franchise.

#### Snabbt växande e-handel

Vårt breda butiks nätverk erbjuder kunden en hög grad av tillgänglighet, även vid upphämtning av e-handelsbeställningar. Intresset för att handla mat på nätet ökade kraftigt under

**”Vi vill växa både med fler fysiska Willys- och Willys Hemma-butiker och genom expansion av vår e-handel. Under 2020 passerade vi en milstolpe och har nu Hämta-stationer för e-handel i över 100 av våra butiker – och fler ska det bli.”**

Thomas Evertsson, vd Willys.



Den nya Willysbutiken i Sköndal i Stockholm som öppnade under 2020.



året i samband med coronapandemin och vi överträffade marknaden med en tillväxt inom e-handeln om hela 112 procent. Särskilt utmärkande var tillväxten för leveranssättet upphämtning i butik som växer betydligt snabbare än hemleverans för såväl koncernens butikskedjor som marknaden i stort.

Under 2020 rullades e-handel ut till ytterligare 26 butiker inom Willys och 29 butiker inom Hemköpskedjan. Vid årsskiftet erbjöd 104 Willysbutiker på 65 orter och 48 Hemköpsbutiker på 30 orter e-handel. Nätbutiken Mat.se erbjuder konsumenter i områdena kring Stockholm och Göteborg hemleverans av mat. Middagsfrid erbjuder olika färdigplanerade matkassar med recept. Samtliga av Snabbgross 26 butiker erbjuder e-handel till sina företagskunder. Apohem hade en stark tillväxt under året och ökade kraftigt sin kundbas.

#### Snabbgross Club – ett helt nytt koncept

Utöver nya butiker och en ökad e-handelsnärrvaro växte Axfoodfamiljen med ett nytt butikskoncept under året. Under hösten öppnade Snabbgross Club en första butik i Enebyängen Handelsplats norr om Stockholm. Som medlem i Snabbgross Club kan privatpersoner köpa mat och hushållsartiklar direkt från restauranggrossisten, och få tillgång till ett unikt och prisvärt sortiment i stora förpackningar, samt skraddarsydda specialerbjudanden. För företagskunder fungerar butiken som vanligt och även dessa kunder kan ansluta sig till medlemsklubben för att ta del av förmånliga erbjudanden.

#### Konverteringar inom Hemköp och Tempo

Antalet franchisebutiker inom Hemköp kan variera något från ett år till ett annat baserat på avtal och löpande utvärdering av i vilken form som butiken bäst kan stärka Hemköps position på marknaden. Hemköp har ett finansieringsprogram kallat 91/9 för att möjliggöra för utvalda butikschefen att förvärva en butik.

**”Det känns verkligen spännande att lansera ett nytt butikskoncept som vänder sig till privatpersoner. Vi har identifierat ett konsumentbehov av att kunna handla livsmedel, råvaror och hushållsartiklar av hög kvalitet, i större förpackningar och till bra priser. Med Snabbgross Club kan vi möta det behovet och vidareutveckla vår verksamhet samtidigt som vi ökar tillgängligheten för våra företagskunder.”**

Eva Pettersson, vd Snabbgross.

Initialt äger butikschefen nio procent av butiken med en option på att förvärva hela butiksbolaget förutom en aktie som fortsatt ägs av Axfood. Under året konverterades två Hemköpsbutiker till handlarägda.

I syfte att utveckla och expandera Tempokedjan beslutade Axfoods årsstämma att möjliggöra för medarbetare i Tempo-butiker att förvärva aktier i butiksbolag. Detta för att de på sikt ska kunna bli fristående franchisetagare.

#### Prioriteringar 2021

- Expandera butiksnätverket
- Expandera e-handeln
- Öka etableringstakten för Willys Hemma
- Etablera och utveckla Snabbgross Club



### Varans väg

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

# Tydliga steg mot framtidens logistik

**Förändrade konsumtionsmönster, ökad digitalisering och vikten av att bidra till en hållbar framtid driver utvecklingen mot en mer hållbar och effektiv varuförsörjningskedja. Med tio egna lager och en väl utbyggd egen fordonsflotta försörjs butiker och e-handel över hela Sverige.**

Under året togs stora kliv framåt för att skapa de bästa förutsättningarna för en framtida hållbar, effektiv och konkurrenskraftig logistik. Arbetet med det nya högautomatiserade logistikcentret i Bålsta norr om Stockholm löpte på enligt plan och effektiviteten i koncernens e-handelslager förbättrades.

### Modern och effektiv logistik

Dagabs logistikdel är hjärtat i Axfoods logistikflöde. Från åtta butikslager distribueras varor till koncernens egenägda butiker och externa kunder såsom handlarägda butiker och kunder inom servicehandeln. Två e-handelslager hanterar hemleveranser för Axfoods e-handel i Stockholm och Göteborg. Dagabs fordonsflotta består av 150 tunga lastbilar som levererar varor från koncernens butikslager. Cirka hälften av all volym körs med egna bilar vilket ger en rad fördelar, bland annat genom att åkerikunskapen kan användas för att ställa höga krav på de transporttjänster som upphandlas. Utöver de tunga lastbilarna har Dagab 110 lätta lastbilar för e-handeln.

### Logistikcenter i Bålsta tar form

Utvecklingen av koncernens framtida högautomatiserade logistikcenter i Bålsta följde under året lagd plan. Logistikcentret blir ett av de största och modernaste i Europa och kommer att leda till ökad produktivitet. Satsningen är unik och samlar hela flödet och processer för butik, e-handel och servicehandel i en och samma byggnad. Logistikcentret kommer att hantera samtliga temperaturzoner och bidra till att ytterligare optimera varuflödet genom en snabbare och mer flexibel varukedja. Genom omnikanallösningen effektiviseras dessutom de bakomliggande processerna, vilket bidrar till minskat matsvinn. Logistikcentret kommer att hantera 60 procent av Dagabs volymer och dessutom skapas utrymme att öka kapaciteten med minst 40 procent jämfört med 2019 års volym. Den nya kapaciteten påverkar dagens geografiska uppsättning och lagerhanteringen i Skellefteå, Borlänge, Örebro, Sättra, Jordbro och Årsta kommer att flyttas till Bålsta.

Under våren tecknades ett serviceavtal med automationsleverantören Witron vilket innebär att uppdelningen av drift

mellan Dagab och Witron reglerats för framtida samarbete. Automationslayouten färdigställdes och stomresningen påbörjades. Vid slutet av året hade cirka 40 procent av den totala byggnaden stomrests.

### Fortsatt utveckling av e-handelslogistiken

E-handelslogistiken fortsatte att utvecklas under året och hemleveransvolymerna för Willys, Hemköp och Mat.se i Göteborgsregionen samlades i ett gemensamt e-handelslager i Västra Frölunda. Samtidigt fördubblades ytan i e-handelslagret i Årsta vilket möjliggör ökad kapacitet för Axfoods e-handelskoncept i Stockholmsregionen. Under hösten flyttade dessutom Apohem





## Strategi – varans väg

in i Årstalagret för att skapa möjligheter för fortsatt tillväxt. Satsningarna på e-handelslagren skapar synergier i logistikfunktionen och stödjer på ett effektivt sätt respektive e-handelskunderbjudande. E-handelslagret i Malmö stängde under början av året som ett resultat av låga volymer online i regionen.

Valfrihet, snabbhet och hög leverans kvalitet är utmaningar i den växande e-handeln. Dagabs lätta lastbilar genomför tusentals hemleveranser varje dag, och ett arbete är påbörjat med att öka antalet fordon som drivs på alternativ till fossila bränslen.

**Effektivare transporter genom ny transportlösning**

Som ett steg i att effektivisera Dagabs transporter påbörjades under hösten implementeringen av koncernens nya transporthanteringssystem. Det nya systemet möjliggör ruttoptimering, en större överblick över transportflöden och hantering av flöden till såväl butik som e-handelskonsument. Systemet erbjuder även konsumenten en bättre möjlighet att följa sin egen leverans. Ett första pilottest genomfördes i begränsad omfattning med fokus på inköp till lager och leverans till butik. Under början av 2021 initieras nästa pilot som omfattar plock i butik och leverans till konsument. Det nya systemet kommer sedan att successivt rullas ut till Dagabs samtliga logistikenheter.

**Grön omställning av lastbilsflottan**

Utsläppen från egna transporter påverkar i hög grad koncernens totala klimatavtryck. Höga krav ställs på en trygg arbetsmiljö, en säker trafikmiljö och minskad klimatpåverkan genom sparsam körning, så kallad eco-driving, och hållbara drivmedel.

Under 2020 inleddes ett långsiktigt samarbete med Scania för att utveckla nya lösningar kring elektrifiering av tunga trans-

porter. Inom ramen för samarbetet kan vi genom att exempelvis dela olika typer av data gemensamt driva utvecklingen framåt. Att investera i och bidra till utvecklingen av eldrivna lastbilar är en viktig del i arbetet med att bli fossilfria. Dagab har idag tre hybridlastbilar med batteri som laddas under landsvägskörning och som sedan kan köras på el i stadstrafik.

**Stabil varuförsörjning trots utmaningar**

Under våren var trycket inom dagligvaruhandeln stort som en följd av ett kraftigt förändrat köpbeteende hos konsumenterna. Bunkring av basvaror resulterade i att Dagabs lagerenheter fick hantera cirka 2,5 miljoner fler kollin än normalt. Med ett liknande konsumentbeteende även i resten av Europa utmanades tillgången på varor av bristande produktionskapacitet, stängda gränser och sjukskrivningar. Med effektiv lagerhållning och transport samt genom väl fungerande leverantörssamarbeten kunde emellertid en bra varuförsörjning bibehållas.

**Prioriteringar 2021**

- Fortsatt utveckling av logistikcenter i Bålsta
- Utveckla långsiktig logistikstruktur
- Utveckla och effektivisera transporter för butik och e-handel
- Effektivisera plocklager för e-handelsleveranser



Arbetet med Axfoods nya högautomatiserade logistikcenter i Bålsta utanför Stockholm löpte under året på enligt plan.



### Arbetssätt

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

# Smartare och mer digitala

**Axfood såväl som hela branschen genomgår en snabb digitalisering. Coronapandemin har ytterligare påskyndat utvecklingen med ökad efterfrågan på digitala tjänster och arbetssätt för medarbetare som kan arbeta på distans.**

För att vara snabbfotade samarbetar vi tvärfunktionellt mellan bolag, avdelningar och expertområden. Inom flera områden och i alla större projekt finns det styrgrupper med representanter från hela koncernen för att aldrig tappa helhetsperspektivet.

#### En datadriven organisation

Genom att arbeta både snabbare och mer strategiskt med vår data möter vi en ökad konkurrens och nya krav från våra kunder. Ett datadrivet arbetssätt utvecklas och genomsyrar hela organisationen. Med hjälp av data och analys underlättas för kunder att hitta relevanta varor och erbjudanden och för att personifiera kommunikationen.

Vi har satsat på att bygga upp intern kompetens kring avancerad analys av kunddata inom kategori- och inköpsarbetet. Analysen gör att sortiment och pris kan styras bättre och att våra erbjudanden blir än mer kundanpassade. Genom avancerade analyser av kunddata kan vi optimera erbjudandet inom respektive kundsegment.

#### Helt nya arbetssätt

Alla medarbetare inom koncernen har en egen digital identitet. Detta skapar goda förutsättningar för intern kommunikation och målgruppsstyrd information utifrån användarens bolags-tillhörighet, arbetsplats och roll.

I butik ökar medarbetarnas digitala hjälpmedel. Ett nytt tid- och bemanningssystem gör att vi kan analysera och optimera bemanningen och exempelvis följa sjukfrånvaro på veckobasis.

Pandemin har påskyndat omställningen till ett mer digitalt arbetssätt också för tjänstemän. Genom digitala utbildningar, guider och engagerande innehåll uppmanas medarbetare inom Axfoodfamiljen att utveckla sitt digitala arbetssätt. Enligt de medarbetarundersökningar som vi utfört bland tjänstemännen under året har flexibiliteten kring hemarbete uppskattats och själva hemarbetet fungerat bra rent tekniskt, koncentrationsmässigt och kommunikativt – men lite sämre när det kommer till det dagliga samarbetet och utbytet med kollegor.

#### Effektivt och objektivt

Med robotar kan tidsödande administrativa arbetsuppgifter automatiseras. Det underlättar arbetet och frigör tid till andra uppgifter. Robotarna sköter bland annat anställningsdokumentation, kvalitetskontroller och arbetsgivarintyg. Att automatisera processerna genom Robotic Process Automation (RPA) innebär många vinster. Processer effektiviseras och standardiseras samtidigt som medarbetare avlastas och kan ägna mer tid till värdeskapande aktiviteter.

Vår objektiva rekryteringsprocess bidrar till systematisk förändring genom att motverka fördomar och säkerställa rätt medarbetare på rätt plats.



#### Prioriteringar 2021

- Framtidssäkra processer och lösningar för pris, sortiment och butik
- Möjliggöra effektivitet och förändringskraft genom digitala arbetssätt
- Öka graden av datadrivna analyser och beslut
- Minska kostnaderna genom att effektivisera operativ modell



# Vårt medarbetarlöfte

Våra olikheter inom Axfoodfamiljen bygger ett starkt lag och möjliggör att vi kan påverka både vardag och morgondag. Genom våra många matkoncept, verksamheter, kompetenser och bakgrunder har vi kraften att förbättra, utveckla och göra skillnad – på riktigt.

## Fem anledningar att jobba inom Axfood

# 01

### Utvecklingsmöjligheter – vi växer tillsammans

Vår framgång börjar med dig. Vi tar lyhört tillvara på talang och idéer, i en miljö där det är uppskattat att våga tänka nytt. Vi uppmuntrar till lärande – om du inte kan, kan du lära dig. Att vi växer och utvecklas tillsammans med dig gör att vi kan leda vägen och utmana en hel bransch.

# 02

### En i laget – välkommen in i gemenskapen

Teamkänslan är stark i varje bolag och som en del av Axfoodfamiljen är vi alltid hjälpsamma och lyhörda mot varandra. Gemenskapen är en viktig anledning till att vi går till jobbet med glädje och energi.

# 03

### Samhällsengagemang – vi gör skillnad i det stora och i det lilla

Här finns stora möjligheter att påverka samhället vi lever i idag och imorgon. Initiativ efter initiativ visar att vi kan göra stor skillnad. Vi är på jakt efter positiva nytänkare som tillsammans med oss vill arbeta nyfiket och engagerat med omtanke för maten, miljön och människan.

# 04

### Passion för mat och människor – tillsammans för en bättre vardag

Vi har en viktig funktion i samhället och är stolta över att vara en del av alla människors vardag. Tillsammans med dig vill vi möjliggöra en bättre vardag där alla kan dela glädjen för prisvärd, bra och hållbar mat.

# 05

### Olika koncept, en familj – styrkan i våra olikheter

Vi är en unik koncern med olika matkoncept som vilar på tydlig samverkan. Hos oss finns trygghet och stora utvecklingsmöjligheter. Här får du samarbeta och utvecklas både i ditt eget och med andra bolag inom familjen. Genom våra många bakgrunder, kompetenser och erfarenheter bildar vi tillsammans ett starkt lag.





### Medarbetare

Vi ska attrahera, rekrytera och utveckla branschens bästa medarbetare.

# En familj av möjligheter

**Vi fortsätter att utveckla en vinnande kultur där medarbetare trivs och utvecklas. För att locka rätt kompetenser behöver vi utmärka oss som en riktigt bra arbetsgivare.**

Axfood har drygt 11 000 årsanställda. Året som gått har visat att våra starka värderingar leder oss igenom exceptionella tider och att vi lever upp till vårt kärnvärde *starkare tillsammans*.

Våra kärnvärden har till följd av pandemin fått en ännu starkare innebörd för vår koncern. Vi har sett ett enormt engagemang från medarbetare som tillsammans slutit upp för att säkra driften för vår samhällsviktiga verksamhet. Vi har

snabbt omprioriterat och medarbetare har tillfälligt bytt såväl arbetsuppgifter som arbetsplatser samt kommit med förslag på nya lösningar. Kreativitet och lösningsorientering har flödat och bland annat bidragit till en förenklad rekryteringsprocess för att snabbt få in nya medarbetare i butik och lager samt lösningar för effektivt distansarbete.

### Vi växer tillsammans

Som arbetsgivare uppmuntrar vi medarbetarna att prova på olika befattningar och roller inom koncernen. Vi jobbar även för att möjliggöra ett ständigt lärande i arbetet. Digitalt, lokalt och i mindre format – det är fokus för lärandet framåt.

Axfoodakademien, med både interna och externa lärare, är centrum för vidareutbildning och kompetensutveckling inom





koncernen. Akademiens utbildningar riktar sig till olika roller inom butik, lager och kontor. Akademien har länge arbetat med visionen om att flytta lärandet ut i verksamheten, något som enligt forskning ger störst effekt. Många av utbildningarna sker helt eller delvis på distans och delas även upp i flera mindre delar, något som kallas lärresor.

Vi är en växande koncern som ständigt behöver nya ledare. Våra lärresor utvecklar potentiella medarbetare till teamchefer och butikschef. Genom olika aktiviteter såsom lärarledd utbildning, e-learning, coaching från chef och olika övningsuppgifter att utföra i butik, möjliggör vi att flera hundra medarbetare blir redo för att ta nästa steg i karriären. Under 2021 fortsätter arbetet med att säkerställa intern kompetens till kritiska roller i butik med fokus på rollerna teamchef och butikschef.

#### Vi speglar samhället vi är en del av

Axfood har tydliga mål om att spegla samhället och ha en representation av mångfald på alla nivåer. Vi ser att det är en stor konkurrensfördel i dagens heterogena samhälle. Genom en mångfald av perspektiv och sätt att lösa problem blir vi mer innovativa och kunniga. Det gör oss ännu bättre på att möta våra kunders olika behov. Dessutom går det väldigt bra ihop

med vad kandidater efterfrågar idag, nämligen ett meningsfullt arbete med värderingar som möter deras egna.

Inom Axfood arbetar vi med objektiva och rättvisa processer för att hitta nya medarbetare där kompetens snarare än ålder, kön och bakgrund är det som är viktigt. Axfood arbetar aktivt med successionsplanering för att säkra ledarförsörjningen och nå mångfalds- och jämställdhetsmålen. Axfoods mål är att balansen mellan kvinnor och män på ledande positioner ska ligga inom intervallet 40–60 procent. Vi är därför stolta över vår plats på AllBrights gröna lista för jämställda börsbolag 2020. I Axfoods koncernledning är fördelningen 50 procent kvinnor och 50 procent män.

Pandemin har visat dels att dagligvaruhandeln är en trygg bransch som är relativt okänslig för konjunktursvängningar och dels att Axfood blomstrar av innovationskraft och vilja att göra det bästa av situationen. Fler söker sig också till oss från andra branscher. Under året registrerade Axfood 305 349 ansökningar till de totalt 3 923 utlysta tjänsterna inom koncernen. Det innebär i snitt 78 ansökningar per tjänst.

Axfoods många butiker erbjuder möjligheter till jobb även för den som inte bemästrar det svenska språket perfekt. För den som har ett driv för handel och butiksverksamhet erbjuder Axfood många möjligheter till utveckling. Under 2020 och 2021 medverkar Axfood i en skräddarsydd arbetsmarknadsutbildning där deltagarna genomför praktik i Willys och Hemköps butiker i Stockholmsområdet.

#### En hållbar arbetsplats

Axfood uppmuntrar och främjar insatser för förbättrad hälsa och ökad frisknärvaro, istället för att arbeta reaktivt med sjukfrånvaro. Under 2020 dubblerades friskvårdsbidraget för alla medarbetare. Ett systemstöd för att stötta chefernas hantering av sjukfrånvaro och rehabilitering implementerades även under året. Systemet skickar ut påminnelser till chefer när det är dags att hålla ett hälsosamtal med medarbetare som haft upprepad korttidsjukfrånvaro. Det ger även stöd för långtidssjukfrånvaro och genom hela rehabiliteringsprocessen. Utöver stöd till chefen ger det Axfood möjlighet att följa upp sjukfrånvaro utifrån flera aspekter för att sedan kunna göra specifika insatser.

#### Prioriteringar 2021

- Utveckla vår kultur
- Utveckla vårt ledarskap
- Utveckla kompetens
- Stärka hållbart arbetsliv

# Risker och riskhantering

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

## Riskhanteringsprocessen

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

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

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

## Incidenthantering

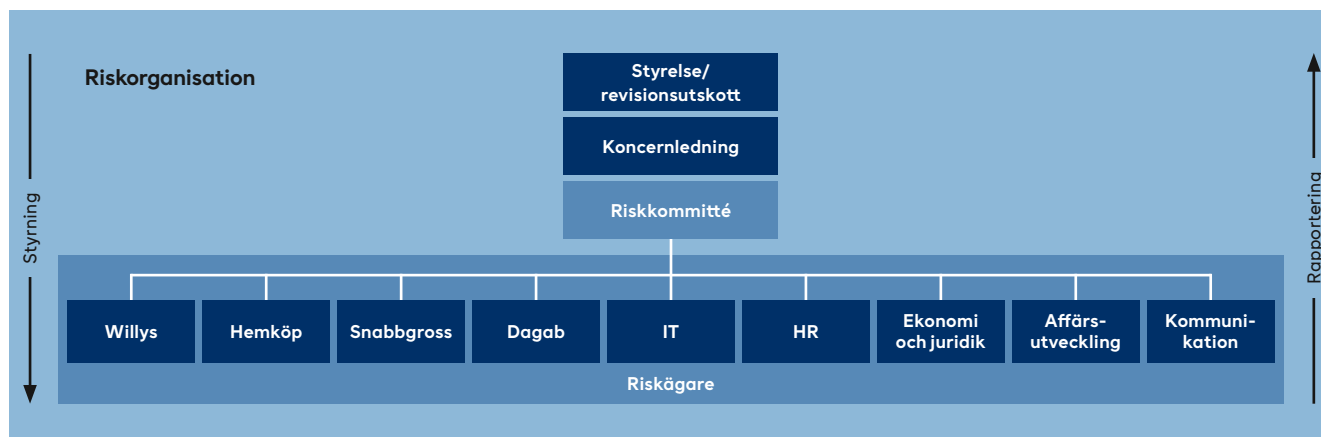
I koncernen finns system för incidentrapportering. Genom dessa görs en sammanställning som ger Axfood underlag för hur operativa risker prioriteras och hanteras effektivt och systematiskt.

## Försäkringar

Axfood har koncerngemensamma försäkringar som årligen revideras av oberoende extern part. Försäkringarna omfattar bland annat egendom, avbrott, produktansvar, cyber, transport samt ansvarsförsäkring för styrelseledamöter och ledande befattningshavare. Inför 2021 förnyade Axfood samtliga försäkringar.

## Krishantering och kontinuitetsplaner

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







## Risker och riskhantering

Strategiska och operativa risker <sup>1)</sup>

## Strategiska risker

Risk	Huvudrisker	Hantering	Trend	Försäkrat <sup>2)</sup>
A	Marknadsrisker	Kontinuerliga analyser, exempelvis kund- och konsumentundersökningar, som tillsammans med övriga analyser ligger till grund för bolagets strategier.	← →	e.t.
B	Förvärvsrisker	Mycket noggranna marknadsanalyser av exempelvis konkurrens och demografi där varje investeringskalkyl sträcker sig över flera år.	← →	e.t.
C	Leverantörsrisker	Alternativa lösningar utvärderas regelbundet. Fler leverantörer av en produkt eller råvara och ofta även geografisk spridning minskar riskerna vid eventuella störningar. För högriskleverantörer görs tätare uppföljningar för att följa upp avvikelser som kan orsaka störningar. Stora krav ställs på brandskydd och finansiell stabilitet hos leverantörer. Ett antal förebyggande projekt pågår inom hållbarhetsområdet.	← →	✓
D	Regulatoriska risker	Axfood har en väl fungerande intern kontroll och ett etiskt förhållningsätt i samtliga led. Axfoods uppförandekod beskrivs närmare på webbplatsen. Vid ny lagstiftning eller regelverk beslutas åtgärder i god tid innan det nya regelverket implementeras.	← →	✓
E	Medarbetarrisker	Axfood arbetar kontinuerligt med successionsplanering, stort fokus på mångfaldsarbetet, nolltolerans mot diskriminering och kränkande särbehandling, högt fokus på god arbetsmiljö och balans mellan privat- och arbetsliv.	↓	e.t.

## Operativa risker

Risk	Huvudrisker	Hantering	Trend	Försäkrat <sup>2)</sup>
F	Risk för avbrott i logistikkedjan	Mycket högt fokus på det systematiska brandskyddsarbetet. Stor vikt på en fungerande brandskyddsorganisation med preventiva åtgärder som exempelvis utbildning, goda rutiner, tekniskt brandskydd samt återkommande kontroller och uppföljning.	← →	✓
G	IT- och informations-säkerhetsrisker	Stor vikt läggs på förebyggande arbete och kontinuitetsplanering. Redundanta system med geografisk riskspridning ska säkra drift. Framtagen molnstrategi, 4G backup för butiker. Hög medvetenhet kring informationssäkerhetsfrågor, där utbildningar och tekniska lösningar är exempel på åtgärder.	↑	✓
H	Risk för arbetsmarknadskonflikt	Samordning och dialog i näringslivsorganisationen. Oftast längre avtalsperioder, vilket minskar risken för konflikt.	← →	✓
I	Ansvars- och förtroenderisker	Axfood bedriver ett omfattande kvalitets- och matsäkerhetsarbete. Förebyggande arbete genom långtgående egenkontrollprogram och kvalitetssäkring av egna varor. Tydliga rutiner för hantering av livsmedel.	← →	✓
J	Klimat- och miljörisker	Säkrar leveranser genom inköp från olika produktionsområden. Fortsatt högt fokus på utveckling av det klimat- och miljöanpassade sortimentet för att attrahera medvetna kunder och stärka koncernens varumärken. För att möta utmaningarna med extremväder säkras leveranser genom inköp från olika produktionsområden.	← →	e.t.
K	Covid-19	Arbetet med att minimera störningar på längre sikt fortgår och respektive verksamhet följer och arbetar kontinuerligt med att hantera effekterna av pandemin. Högsta prioritet har varit att trygga hälsan och säkerheten för medarbetare och kunder samtidigt som vi lever upp till vårt samhällsansvar att leverera mat via butiker samt alternativa köp- och leveransmöjligheter till samhällets riskgrupper.	▲	✓
L	Risker relaterade till hot och våld	Omfattande förebyggande säkerhetsarbete med bland annat utbildningar, rutiner, tekniska- och personella resurser för att kunna hantera olika situationer, exempelvis vid stöld i butik.	▲	✓
M	Risk för fel i den finansiella rapporteringen	En utförligare beskrivning av Axfoods arbete med intern kontroll återfinns i bolagsstyrningsrapporten.	← →	e.t.

↑ Ökad risk ↓ Minskad risk ← → Oförändrad risk ▲ Ny risk

<sup>1)</sup> Finansiella risker, se not 26. <sup>2)</sup> Helt eller delvis.



## Operativa och strategiska risker

### (A) Marknadsrisker

Axfood verkar på en konkurrensutsatt och föränderlig marknad som kräver en flexibel och agil organisation för att möta nya kundbehov och beteenden. För att vara uppdaterade om konkurrentaktiviteter och nya trender bevakar Axfood marknaden löpande. Bolaget genomför exempelvis kontinuerligt kund- och konsumentundersökningar, som tillsammans med övriga analyser ligger till grund för bolagets strategier.

### (B) Förvärvsrisker

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

### (C) Leverantörsrisker

Axfood bedriver ett omfattande kvalitets-, säkerhets- och hållbarhetsarbete, i synnerhet för egna varor men även på övrigt sortiment. Kartläggningen av risker inom leverantörsledet utgår från en rad olika dimensioner såsom arbetsmiljö, vattentillgång, barnarbete, fackliga rättigheter och djurvälstånd. Utmaningar kring mänskliga rättigheter kan förekomma i en del leverantörsländer. Kvalitetssäkringen sker i flera led innan en leverantör godkänns och bedömning för urval görs bland annat utifrån leverantörens hållbarhetsarbete. Inköp styrs mot leverantörer med bra hållbarhetsarbete eller en positiv förändringsvilja. Axfood gör också återkommande besök och/eller revisioner hos leverantörerna för att diskutera produktkunskap, produktutveckling, uppföljning av uppförandekoden samt i förekommande fall utreda och följa upp eventuella brister. En konkurs eller omfattande brand hos en kritisk leverantör skulle kunna medföra störningar i varuflödet. Alternativa lösningar ses därför regelbundet över samtidigt som höga krav ställs på brandskydd och finansiell stabilitet hos kritiska motparter. För att bibehålla och helst stärka förtroendet hos kunderna är det också viktigt att hålla en god kontroll av leverantörskedjan. Se också risk (K), Covid-19.

### (D) Regulatoriska risker

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 därför ett antal policys, en väl fungerande intern kontroll och ett etiskt förhållningsätt för att motverka mutor, bestickning och korrupcion i samtliga led upprättats inom koncernen. Varje leverantör som företaget ingår avtal med ska ställa sig bakom koncernens uppförandekod eller ha en egen med motsvarande krav. Uppförandekoden är en integrerad del av inköpsprocessen och ingår i alla leverantörsavtal, med undantag för vissa lokala leverantörer som hanteras direkt av butikscheferna. Vid ny lagstiftning eller regelverk beslutas åtgärder i god tid innan det nya regelverket implementeras.

### (E) Medarbetarrisker

Även en traditionell bransch som dagligvaruhandeln befinner sig i en hög förändringstakt och digitalisering. Förändringsledning, kompetensutveckling och att attrahera eftersökta kompetenser blir allt viktigare för koncernen. En högaktuell och stor förändring inom Axfood är att vissa av Dagabs existerande lager ska ersättas av ett större automatiserat logistikcenter i Bålsta.

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

### (F) Risk för avbrott i logistikkedjan

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

### (G) IT- och informationssäkerhetsrisker

Digitaliseringen innebär stora möjligheter som samtidigt ställer ökade krav på förmågan att skydda kritisk information och säkerställa en stabil IT-drift. Under året såg hela samhället en ökad aktivitet av cybersäkerhetsrelaterade hot. Inom koncernen finns en hög medvetenhet om att digitalisering och centralisering ökar sårbarheten och risken för stora driftsavbrott. Detta gäller även den centraliserade IT-strukturen. Därför läggs stor vikt vid förebyggande arbete och organisationen kring detta, liksom planeringen för en kontinuitet i driften vid oförutsedda händelser. IT-driften kan idag vid större avbrott säkras genom dubblerade resurser och geografisk spridning. Samtidigt ser Axfood ständigt över vad som kan göras för att minimera riskerna ytterligare genom att bland annat tillföra nya teknologier, exempelvis artificiell intelligens, för att effektivare förhindra virusattacker och intrång. Axfood har en framtagen molnstrategi som syftar till att överväga molnlösningar i nya projekt och följer hela tiden den utveckling som sker i omvärlden. Axfood arbetar också kontinuerligt med att höja medvetenheten kring risken att förlora känslig data. Informationssäkerhet i stort är ett prioriterat område.

### (H) Risk för arbetsmarknadskonflikt

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



## Risker och riskhantering

**(I) Ansvars- och förtroenderisker**

Som ett av de ledande företagen i dagligvaruindustrin är Axfoods förmåga att möta intressenternas förväntningar på kvalitet, transparens, efterlevnad av lagar och krav såväl som sociala och etiska normer avgörande för förtroendet. Exempel på frågor som koncernen dagligen hanterar är matsäkerhet, hygien, kylkedja och produktansvar för varor som kan orsaka sak- eller personskada. Skulle allvariga brister uppdagas inom något av dessa områden föreligger risk för såväl ekonomisk förlust som för varumärkesskada. Axfood arbetar aktivt med dessa frågor, bland annat genom långtgående egenkontrollprogram i butik och kvalitetsssäkring av egna varor. Kontrollprogrammet innebär att butikerna bland annat genomför vissa dagliga ankomstkontroller och temperaturkontroller på avdelningsnivå. Tydliga rutiner finns för hantering av till exempel oförpackade livsmedel i syfte att säkerställa att livsmedelshygien upprätthålls och att kylkedjan inte bryts. Misslyckanden på miljöområdet med exempelvis för höga halter bekämpningsmedel i mat eller olämpliga kemikalier i andra varor skulle kunna påverka förtroendet för Axfoods varumärken.

För Axfoods konkurrenskraft är det viktigt att alltid utveckla sortimentet efter kundernas behov. Det kan exempelvis handla om att erbjuda hållbar mat såsom ekologiska och vegetariska varor. Axfood erbjuder också ett stort sortiment av mat med märkningen "från Sverige". En svag måluppfyllnad inom hållbarhetsområden kan på sikt urholka kundernas förtroende för Axfoods varumärke och de olika matkoncepten.

**(J) Klimat- och miljörisker**

Riskbilden inom miljöområdet är mångfacetterad och rör såväl varumärkesfrågor, tillgång på råvaror samt kostnader som kan uppkomma som en följd av politiska beslut. En utveckling mot mer miljömedvetna kunder, i kombination med att inte vara tillräckligt snabb med att anpassa sortimentet efter kundernas förändrade förväntningar, skulle också kunna innebära minskad försäljning. Men riskerna är samtidigt möjligheter för de inom branschen som ligger väl framme i förhållande till konkurrenterna när det gäller att möta riskerna.

Inom Axfood är det framför allt inte de fysiska riskerna för påverkan av mer extrema väderhändelser som är de dominerande riskerna, även om man givetvis vid till exempel nyinvesteringar i lager behöver ta hänsyn till att byggnaderna klarar sådana situationer. Däremot är risken påtaglig för att extremare väder kan försvåra inköpsarbetet. En annan risk som bör beaktas är att inte vara tillräckligt dynamisk och utveckla sortimentet i tillräckligt hög takt om kundernas ökade klimatmedvetenhet förändrar matvanorna. Den risken är i lika hög grad en möjlighet om man ligger bra till i utveckling av sortimentet i jämförelse med konkurrenterna. Klimatförändringarna går inte längre att helt förhindra genom klimatpolitiska åtgärder även om möjligheterna att mildra dem är stora. Det innebär att extremare väder blir en allt större utmaning för livsmedelsproduktionen. Torra, värme, stormar, översvämningar och kyla kan minska jordbruksproduktionen avsevärt i viktiga områden. Det kan innebära både prishöjningar som påverkar försäljningen och svårigheter att få tag i volymer som motsvarar kundernas efterfrågan. För att möta de utmaningarna kommer det bli allt viktigare att inte vara för beroende av endast en region i världen för respektive råvara. För att sprida riskerna är det väsentligt att varuförsörjningen är baserad på flera geografiska områden.

Axfood kommer successivt att ta större hänsyn till klimatförändringen i sitt inköpsarbete vilket innebär en större spridning av riskerna.

**(K) Covid-19**

Spridningen av Covid-19 i samhället har exponerat Axfoods verksamhet för en ny dimension i riskarbetet. De risker som pandemin medfört, bland annat risk för avbrott i logistikkedjan, leverantörsrisker och medarbetarrisker har hanterats inom befintliga krisorganisationer utan några väsentliga störningar för verksamheterna. Högsta prioritet har varit hälsan och säkerheten för medarbetare och kunder samtidigt som koncernen lever upp till sitt samhällsansvar att leverera mat och tillgängliga alternativa köp- och leveransmöjligheter till personer i samhällets riskgrupper. Arbetet med att minimera störningar på längre sikt fortgår och respektive verksamhet följer och arbetar kontinuerligt med att hantera effekterna av pandemin.

Pandemin kan ge långsiktiga effekter med risk för ökad arbetslöshet och lågkonjunktur. Detta innebär en osäkerhet avseende den allmänna konsumtionen som kan påverka Axfood, utöver den tydliga påverkan som pandemin haft på gränshandeln och restaurangmarknaden.

**(L) Risker relaterade till hot och våld**

En ökande trend av våld och hot i samhället avspeglar sig även för medarbetarna i butik. Inom Axfood bedrivs ett omfattande förebyggande säkerhetsarbete med bland annat utbildningar, rutiner, tekniska och personella resurser för att kunna hantera olika situationer, exempelvis vid stölder i butik.

**(M) Risk för fel i den finansiella rapporteringen**

Axfood analyserar och bedömer löpande de risker som kan föranleda fel i bolagets finansiella rapportering. Styrelsen fattar årligen beslut om vilka risker som är väsentliga att beakta för att säkerställa en god intern kontroll inom den finansiella rapporteringen. En mer utförlig beskrivning av arbetet med intern kontroll återfinns i Bolagsstyrningsrapporten, se sidorna 118–128.

**Finansiella risker**

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





# Förvaltningsberättelse

## Axfood – en ledande aktör på den svenska dagligvarumarknaden.

### Axfood AB (publ) org nr 556542-0824

Styrelsen och verkställande direktören för Axfood AB (publ), med säte i Stockholm, får härmed avge årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2020.

#### Verksamhet

Axfood bedriver handel med dagligvaror inom detalj- och parti-handelsledet i Sverige. Detaljhandeln drivs genom kedjorna Willys, Hemköp, Eurocash och nätbutiken Mat.se, inom parti-handeln sker försäljningen via Snabbgross. Dagab ansvarar för Axfoods sortiment, inköp och logistik och cirka 75 procent av försäljningen sker till egenägda butiker. Dagab har även grossistförsäljning till mindre butiker, bensinstationer och övrig servicehandel. I Axfoodfamiljen ingår även Middagsfrid och Urban Deli samt delägda Apohem. Antalet egenägda butiker uppgick vid årets slut till 310 (304), inklusive Snabbgross. Under 2020 har 9 butiker etablerats eller förvärvats och ett netto av 3 butiker har lagts ned eller konverterats till franchise. Förutom via Mat.se erbjuder även Willys, Hemköp och Snabbgross e-handel på flera orter. Snabbgross erbjuder också konsumenthandel i en medlemsbaserad butik, Snabbgross Club. Utöver egenägda butiker samverkar Axfood med ett stort antal handlarägda butiker knutna till Axfood genom avtal, bland annat inom Hemköpskedjan men också under varumärken som Tempo och Handlar'n. Totalt är drygt 600 handlarägda butiker knutna till Axfood genom avtal.

I det sortiment som Axfood erbjuder kunderna finns även egna märkesvaror, där Garant är märket med flest produkter i sortimentet. Andelen egna märkesvaror av butiksomsättningen uppgick under 2020 till 30,9 procent (30,1).

#### Marknad

Enligt Svenskt Dagligvaruindex växte den svenska dagligvarumarknaden med totalt 7,6 procent under 2020. Tillväxten inom e-handeln uppgick till cirka 95 procent. Uppskattningsvis utgjorde e-handeln närmare 5 procent av dagligvarumarknaden under året.

#### Viktiga händelser

- Större delen av året präglades av ett ändrat köpbeteende hos kunderna som en följd av coronapandemin, Covid-19. En ökad konsumtion av mat i hemmen påverkade försäljningen positivt i de flesta av Axfoods verksamheter. Vissa verksamheter med exponering mot café och restaurang och gränshandeln samt i centrala storstadslägen påverkades dock negativt.
- Simone Margulies tillträdde under februari tjänsten som vd för Hemköpskedjan.
- Karin Hedlund tillträdde under november tjänsten som IT-direktör.

#### Nettoomsättning och resultat

Koncernens nettoomsättning uppgick till 53 696 Mkr (50 740), en ökning med 5,8 procent (5,5) jämfört med 2019. Den ökade nettoomsättningen var främst driven av en ökad omsättning för Willys. Nettoomsättningen i koncernen utgörs till 77 procent (77) av försäljning i butiker samt 22 procent (23) av extern parti-handelsförsäljning. Axfoodgruppens butiksomsättning ökade

med 8,7 procent (6,0), där jämförbara butiker ökade med 6,9 procent (5,0). Nettoomsättningen i e-handeln uppgick till 2 827 Mkr (1 333), en ökning om 112 procent. Koncernens bruttomarginal uppgick till 15,9 procent (15,7). Rörelseresultatet uppgick till 2 510 Mkr (2 288), vilket motsvarade en rörelsemarginal på 4,7 procent (4,5). Resultatförbättringen förklaras av ett ökat rörelseresultat för Willys och Dagab, delvis motverkat av ett minskat rörelseresultat för Hemköp och Snabbgross. I rörelseresultatet ingår avskrivningar med 2 252 Mkr (2 146). För segmentens utveckling se sidorna 40–43.

Finansnettot har under året förändrats med -1 Mkr från -115 Mkr till -116 Mkr. Skattekostnaden uppgick till 531 Mkr (494), vilket motsvarade en effektiv skattesats om 22,2 procent (22,8). Årets resultat efter skatt uppgick till 1 862 Mkr (1 679), vilket motsvarade 9,12 kronor (7,87) per aktie före utspädning. För finansiell ställning och kassaflöde se sidorna 46–48.

#### Investeringar

Koncernens totala investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 031 Mkr (1 481). Föregående års investeringar inkluderar en delbetalning om 510 Mkr avseende automationslösningen till det högautomatiserade logistikcentret i Bålsta. Investeringar i nyttjanderättstillgångar, huvudsakligen lokaler, uppgick till 1 725 Mkr (971), varav 693 Mkr (325) avsåg nyanskaffningar och 1 032 Mkr (647) avsåg främst förlängningar av befintliga hyresavtal avseende lokaler samt indexuppräknningar av hyror.

#### Medarbetare

Axfood hade under 2020 i medeltal 11 451 anställda medarbetare (10 854). Fördelningen var 53 procent (53) kvinnor och 47 procent (47) män. Andelen medarbetare som arbetar i detaljhandeln uppgick till 68 procent (71) och i partihandeln uppgick till 28 procent (25).

Axfoods medarbetare ska spegla mångfalden hos koncernens kunder och alla ska ha samma möjlighet till utveckling. 2020 hade 26 procent (26) av Axfoods medarbetare och 15 procent (15) av ledarna internationell bakgrund. Jämställdhet är också en del i mångfaldsarbetet och Axfoods långsiktiga mål är att uppnå jämn könsfördelning i ledande positioner. 2020 var andelen kvinnor i koncernledningen 50 procent (30).

Frisknärvaron uppgick till 93,2 procent (94,4) under 2020, vilket är något under målet om minst 95 procent, och var negativt påverkad av den rådande pandemin. För mer information om medarbetarna och statistik se sidorna 102–106.

Axfood AB och dess dotterbolag som bedriver verksamhet är, beroende på verksamhet, bundna av minst något av de sex rikstäckande kollektivavtalen för detaljhandel, lager- och e-handel, transport, livsmedel, hotell och restaurang samt tjänstemän. Kollektivavtal tillämpas för samtliga anställda och reglerar löner och anställningsvillkor, såsom exempelvis uppsägningstider. Vanligtvis innehåller avtalen även skrivningar om vikten av utvecklingssamtal för att kartlägga behoven av kompetenshöjande insatser. Under 2020 blev avtalsrörelsen uppskjuten på grund av coronapandemin, men förhandlingarna återupptogs under hösten och samtliga kollektivavtal har under hösten förlängts till och med våren 2023.



## Förvaltningsberättelse

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

*Forskning och utveckling*

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

*Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer*

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

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

*Förvärv, överlåtelse och innehav av egna aktier*

Årsstämman 2020 beslutade om att anta ett nytt långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram som löper över tre år, LTIP 2020, som i allt väsentligt överensstämmer med tidigare program vad gäller principer och omfattning. Full tilldelning av LTIP 2017 skedde med hjälp av egna aktier under april 2020. För att säkra bolagets åtagande gällande villkorade prestationsaktier enligt LTIP 2020 återköpte Axfood 258 000 aktier under andra kvartalet 2020 för totalt 53 Mkr till en genomsnittlig kurs om 206,46 kronor per aktie. Innehavet av egna aktier uppgår därmed till 672 108 och säkerställer leverans av aktier till samtliga av bolagets incitamentsprogram.

Till årsstämman 2021 föreslås att införa LTIP 2021 som i allt väsentligt överensstämmer med LTIP 2020. Programmet föreslås omfatta cirka 75 medarbetare.

*Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare*

Riktlinjer avseende ersättning till ledande befattningshavare framgår av not 8. Riktlinjerna antogs av årsstämman 2020 och gäller som längst fram till årsstämman 2024.

*Händelser efter balansdagen*

Inga väsentliga händelser har inträffat efter räkenskapsårets utgång.

*Bolagsstyrningsrapport och hållbarhetsrapport*

I enlighet med ÅRL 6 kap 8 resp. 11§ har Axfood valt att upprätta den lagstadgade bolagsstyrningsrapporten och hållbarhetsrapporten som skilda rapporter från den legala årsredovisningen. Bolagsstyrningsrapporten återfinns på sidorna 118–129 och den lagstadgade hållbarhetsrapportens omfattning återfinns i tabellen på sidan 112.

*Framtidsutsikter*

I en föränderlig marknad som präglas av hård konkurrens besitter Axfood en stark grund att bygga vidare på. För att möta

morgondagens kunder fortsätter Axfood att i hög takt utveckla verksamheterna inom många områden. Arbetet med det nya högautomatiserade logistikcentret i Bålsta utanför Stockholm fortskrider enligt plan. Logistikcentret, som planeras vara i full drift 2023, blir ett av de största och modernaste i Europa för distribution av livsmedel till såväl butik som e-handelskonsument. Investeringen i automationen för det högautomatiserade logistikcentret planeras uppgå till 240 miljoner euro under femårsperioden 2019–2023.

Som ett steg mot en mer hållbar och effektiv transportmodell pågår ett samarbete med Descartes om leverans av ett nytt transportsystem. Det nya systemet kommer att optimera våra transporter, skapa en större överblick över transportflöden och hantera flöden till butik och till e-handelskonsument. Systemet erbjuder även konsumenten en förbättrad möjlighet att följa sin egen leverans.

För 2021 förväntas investeringarna uppgå till 1800–1900 Mkr exklusive förvärv och nyttjanderättstillgångar, varav 585 Mkr avser delbetalning för automationslösning samt 115 Mkr avser mark i anslutning till det nya logistikcentret i Bålsta.

Spridningen av Covid-19 har haft och kommer att fortsätta ha en stor påverkan på samhället och så även på Axfoods verksamhet. I takt med att samhället återgår till ett nytt normalläge när väl pandemin avtar förväntas dynamiken på Axfoods marknader till stor del gå tillbaka till det läge som rådde före pandemin.

*Förslag till disposition beträffande bolagets vinst*

Styrelsen föreslår att av till förfogande stående vinstmedel om 2 364 404 186 kronor dela ut 7,50 kronor per aktie i ordinarie utdelning. Utdelningsbeloppet delas upp i två lika utbetalningar om 3,75 kronor vardera. Den föreslagna utdelningen uppgår totalt till 1 568 989 530 kronor. Detta belopp är beräknat på det totala antalet aktier i bolaget minskat med bolagets innehav av egna aktier vid dagen för årsredovisningens avgivande. Innehavet kommer att förändras före den andra avstämningsdagen, dels med anledning av tilldelning av LTIP 2018 dels till följd av förslaget om långsiktigt incitamentsprogram 2021 om det antas av årsstämman. Vinstmedlen disponeras enligt följande:

Kronor	
Utdelning	1 568 989 530
Balanseras i ny räkning	795 414 656
<b>Summa</b>	<b>2 364 404 186</b>

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.

# Willys – ledande inom lågprissegmentet



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

## Utveckling under året

Willys fortsatte att ta marknadsandelar och nettoomsättningen för segmentet som helhet ökade med 9,5 procent till 31 793 Mkr (29 029). Omsättningen i jämförbara butiker ökade med 7,9 procent (6,2) drivet av ett högre genomsnittsköp. En hög utvecklingstakt, expansion av e-handeln och en stark marknadstillväxt hade en positiv påverkan på nettoomsättningen. En kraftigt minskad försäljning för delägda Eurocash i gränshandeln dämpade tillväxten för segmentet som helhet, som en följd av Norges införande av karantänskrav vid inresor från Sverige. Willys fortsatte att utveckla sitt erbjudande och koncept genom expansion av nya butiker och online samt moderniseringar av befintliga butiker. Vid slutet av året uppgick antalet butiker till 219 (213), varav 212 (206) för Willys och 7 (7) för Eurocash. 33 (27) butiker byggdes om. Vid slutet av året erbjöd Willys e-handel i 104 (78) butiker på 65 (40) orter. Försäljningsandelen av egna varor uppgick till 32,5 procent (31,7).

Rörelseresultatet för segmentet ökade med 8,5 procent och uppgick till 1 551 Mkr (1 429), vilket motsvarade en rörelsemarginal om 4,9 procent (4,9). En stark utveckling i jämförbar försäljning för Willys butiker motverkades av ett negativt resultat för Eurocash samt ökade personalkostnader relaterade till e-handeln.

## Axplock från verksamheten 2020

- Nya lösningar inom e-handeln testades för att öka tillgängligheten för kunderna, exempelvis mobila hämtskåp på bensinstationer. I butik lanserades nya digitala verktyg, såsom självscanning och betalning med mobilen.
- Genom svinnsmarra fyndlådor minskade svinnet av frukt och grönt med 600 ton. För att minska matsvinnet ytterligare skänktes 150 ton mat till välgörenhetsorganisationer.
- Willys tog sig in på tio-i-topplistan över de bolag i Sverige som har högst anseende i en stor undersökning.



### Affärsidé

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

### Vision

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

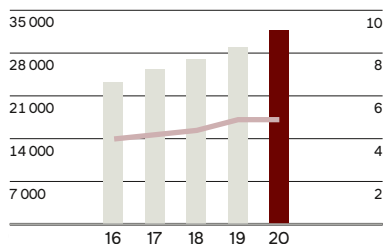
### Willys

- 212 butiker, varav 162 Willys och 50 Willys Hemma
- Sällyta Willys 1 100–4 700 kvm och Willys Hemma 300–1 200 kvm
- E-handel via 104 butiker på 65 orter
- Sortiment cirka 9 000 artiklar och Willys Hemma 5 000 artiklar

### Eurocash

- Sju butiker
- Sällyta 1 200–4 500 kvm
- Sortiment cirka 10 000–15 000 artiklar

Nettoomsättning, Mkr  
Rörelsemarginal, %<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Inklusive IFRS 16 från och med 2019

## Nyckeltal

Mkr	2020	2019	Förändring
Nettoomsättning	31 793	29 029	9,5%
Omsättningsförändring i jämförbara butiker, %	7,9	6,2	1,7
Rörelseresultat	1 551	1 429	8,5%
Rörelsemarginal, %	4,9	4,9	0,0
Egenägda butiker, antal	219	213	6
Medelantalet anställda under året	6 109	5 603	506
Andel egna varor, %	32,5	31,7	0,8





# Hemköp – matglädje och inspiration

Hemköp

Tempo

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

## Utveckling under året

Hemköps nettoomsättning uppgick till 6 354 Mkr (6 378). Butiksomsättningen i egenägda jämförbara butiker ökade med 2,8 procent (1,3). Butiksomsättningen inklusive Hemköp franchise uppgick till 15 178 Mkr (14 177), en ökning med 7,1 procent jämfört med föregående år. Ett högre genomsnittsköp och expansion av e-handeln bidrog till den positiva utvecklingen. En ökad konsumtion av mat i hemmen under coronapandemin hade en positiv påverkan på framförallt butiker i bostadsnära områden. De egenägda Hemköpsbutikerna har en högre andel butiker i centrala storstadslägen, vilka påverkades negativt av en kraftigt minskad kundtillströmning, jämfört med de handlarägda Hemköpsbutikerna som har en majoritet av butikerna i bostadsnära områden. Butikerna inom Tempokedjan uppvisade under året en mycket stark tillväxt. Hemköp ökade takten på sin uttrullning av e-handeln väsentligt och erbjöd vid slutet av året e-handel i 48 butiker (19) på 30 orter (9). Antalet butiker uppgick vid slutet av året till 198 (196), varav 133 (129) handlarägda och 65 (67) egenägda. Försäljningsandelen av egna varor uppgick till 26,3 procent (25,9).

Hemköps rörelseresultat uppgick till 229 Mkr (243), vilket motsvarade en rörelsemarginal om 3,6 procent (3,8). Minskningen av rörelseresultatet var främst driven av en kraftigt minskad omsättning för ett antal butiker i centrala storstadslägen samt av ökade personalkostnader relaterade till e-handeln.

## Axplock från verksamheten 2020

- Simone Margulies tillträdde som ny vd den 1 februari.
- Hemköps nya lojalitetsprogram Klubb Hemköp lanserades.
- Axfoodkoncernens gemensamma backoffice-system Axbo rullades ut inom Tempokedjan.



### 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.

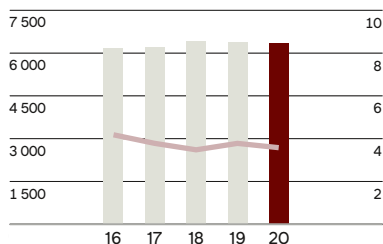
### Hemköp

- 198 Hemköpsbutiker, varav 65 egenägda
- Sällyta 400–4 000 kvm
- E-handel via 48 butiker på 30 orter
- Sortiment 10 000–12 000 artiklar

### Tempo

- 126 handlarägda butiker
- Sällyta 300–500 kvm
- Sortiment cirka 4 500 artiklar

Nettoomsättning, Mkr  
Rörelsemarginal, %<sup>1)</sup>



■ Nettoomsättning, Mkr

■ Rörelsemarginal, %

<sup>1)</sup> Inklusive IFRS 16 från och med 2019

## Nyckeltal

Mkr	2020	2019	Förändring
Nettoomsättning	6 354	6 378	-0,4%
Omsättningsförändring i egenägda jämförbara butiker, %	2,8	1,3	1,5
Rörelseresultat	229	243	-6,0%
Rörelsemarginal, %	3,6	3,8	-0,2
Egenägda butiker, antal	65	67	-2
Medelantalet anställda under året	1 658	1 739	-81
Andel egna varor, %	26,3	25,9	0,4

# Snabbgross – restauranggrossist med stärkt position



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

## Utveckling under året

Snabbgross minskade under året omsättningen med 0,7 procent till 3 417 Mkr (3 443), främst hänförligt till den svaga utvecklingen på café- och restaurangmarknaden under coronapandemin. Utvecklingen för Snabbgross bedöms dock ha varit betydligt bättre än för marknaden totalt. Snabbgross tillgänglighet genom sitt butiksnätverk och attraktiva kunderbjudande resulterade i en ökning av antal unika kunder där många uppskattat flexibiliteten i att kunna handla i butik. För att bidra med ytterligare alternativ för matinköp under pandemin öppnade Snabbgross tillfälligt upp drygt hälften av sina butiker för försäljning till konsument. Antalet butiker uppgick vid årets slut till 26 (24).

Rörelseresultatet uppgick till 150 Mkr (167). Minskningen av rörelseresultatet var till stor del hänförligt till den negativa tillväxten i jämförbara butiker. Rörelsemarginalen uppgick till 4,4 procent (4,8).

## Axplock från verksamheten 2020

- Ett helt nytt butikskoncept lanserades, Snabbgross Club, där konsumenter ges möjlighet att handla ur samma sortiment som restauranger och caféer.
- Snabbgross etablerade två nya butiker. I Jönköping etablerades en butik för företagskunder. I Stockholm etablerades en dedikerad butik för konceptet Snabbgross Club.
- Snabbgross varumärkesidentitet uppdaterades vilket omfattar både en namnjustering och ett nytt visuellt uttryck.
- Axfoods nya egna varumärke Gastrino introducerades på Snabbgross.



### Affärsidé

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

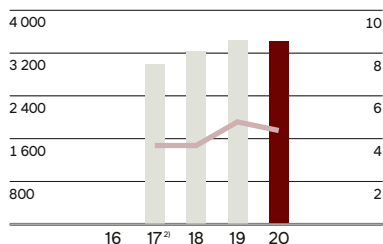
### Vision

Sveriges ledande restauranggrossist.

### Snabbgross

- 26 butiker
- Säljyta 800–4 000 kvm
- E-handel till företagskunder via samtliga butiker
- Sortiment cirka 12 000 artiklar

Nettoomsättning, Mkr  
Rörelsemarginal, %<sup>1)</sup>



■ Nettoomsättning, Mkr  
— Rörelsemarginal, %  
<sup>1)</sup> Inklusivt IFRS 16 från och med 2019  
<sup>2)</sup> Pro forma

## Nyckeltal

Mkr	2020	2019	Förändring
Nettoomsättning	3 417	3 443	-0,7%
Omsättningsförändring i jämförbara butiker, %	-2,2	6,4	-8,6
Rörelseresultat	150	167	-9,8%
Rörelsemarginal, %	4,4	4,8	-0,4
Egenägda butiker, antal	26	24	2
Medelantalet anställda under året	427	411	16



# Dagab – mer än hållbar varuförsörjning

DAGAB apohem

mat.se

URBAN DELI

MIDDAGS FRID

Dagab hanterar sortiment, inköp och logistik för hela Axfoodfamiljen samt externa företagskunder. I segmentet Dagab ingår även nätbutiken Mat.se, Middagsfrid med färdiga matkassar, nätapoteket Apohem och restaurangkedjan Urban Deli.

## Utveckling under året

Dagabs omsättning uppgick till 48 091 Mkr (44 895), vilket motsvarar en ökning om 7,1 procent. Den positiva tillväxten var främst hänförlig till en stark försäljning till Willys och Hemköp. En lägre försäljning till Eurocash, en något lägre försäljning till Snabbgross samt en minskad försäljning för Urban Deli hade en negativ påverkan på Dagabs nettoomsättning. Den externa omsättningen uppgick till 12 063 Mkr (11 827). En ökad försäljning till handlarägda butiker motverkades delvis av en minskad försäljning till servicehandeln som en följd av den svaga utvecklingen på marknaden. Servicegraden för Dagab uppgick till 94,8 procent (96,8). Minskningen av servicegraden var främst hänförlig till utmaningar inom varuförsörjningen för att möta den höga efterfrågan som uppstod i samband med bunkringen av dagligvaror under den inledande fasen av pandemin i mars.

Rörelseresultatet ökade och uppgick till 829 Mkr (678), vilket motsvarade en rörelsemarginal om 1,7 procent (1,5). Ökningen förklaras främst av den positiva försäljningsutvecklingen men även av ett högt kapacitetsutnyttjande och en förbättrad produktivitet i såväl butiks- som e-handelslogistiken. Dagabs resultat påverkades negativt av satsningar för att driva tillväxt i Apohem. Arbetet med att förbättra effektiviteten i de gemensamma e-handelslagren bidrog till en ökad produktivitet och en mer positiv utveckling för Mat.se.

## Axplock från verksamheten 2020

- Arbetet med det nya högautomatiserade logistikcentret i Bålsta fortskred enligt plan.
- En gemensam e-handelslogistik etablerades för hemleveranser till konsumenter i Göteborgsregionen.
- Ett pilottest av ett nytt transportsystem initierades.
- Inom sortimentet av egna märkesvaror lanserades 250 nya produkter.



### Affärsidé

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

### Vision

Vi ska långsiktigt stärka Axfoods marknadsposition.

### Apohem

• Apohem är ett fullskaligt öppenvårdsapotek där kunder kan beställa såväl receptfria som receptbelagda läkemedel. Utöver receptbelagda varor har Apohem cirka 11 000 artiklar.

### Mat.se

• Mat.se är en matbutik på nätet som verkar i Stockholm och Göteborg. I sortimentet finns drygt 9 000 artiklar.

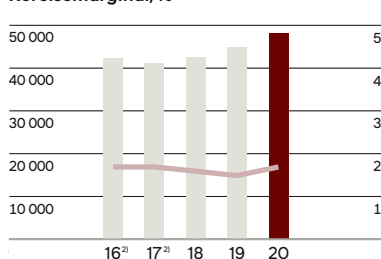
### Middagsfrid

• Middagsfrid planerar och levererar färdigplanerade matkassar med recept och råvaror.

### Urban Deli

• Urban Deli finns på fyra platser i Stockholm och är en blandning av restaurang, saluhall, matbutik samt eget produktionskök.

Nettoomsättning, Mkr  
Rörelsemarginal, %<sup>1)</sup>



■ Nettoomsättning, Mkr  
— Rörelsemarginal, %

<sup>1)</sup> Inklusive IFRS 16 från och med 2019

<sup>2)</sup> Pro forma

## Nyckeltal

Mkr	2020	2019	Förändring
Nettoomsättning	48 091	44 895	7,1%
Rörelseresultat	829	678	22,3%
Rörelsemarginal, %	1,7	1,5	0,2
Medelantalet anställda under året	2 823	2 699	124
Servicegrad, %	94,8	96,8	-2,0





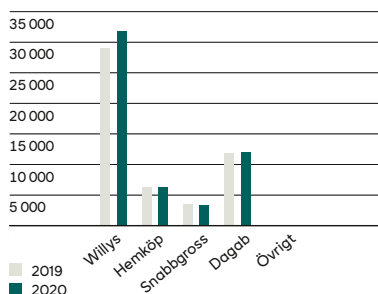
# Finansiella rapporter

Utöver de finansiella nyckeltal som upprättats i enlighet med IFRS presenterar Axfood finansiella nyckeltal som inte definierats enligt IFRS eller årsredovisningslagen, så kallade alternativa nyckeltal. De alternativa nyckeltalen syftar till att ge kompletterande information som bidrar till att analysera Axfoods verksamhet och utveckling. De alternativa nyckeltal som används anses vara allmänt vedertagna inom branschen. Alternativa nyckeltal skall inte ses som substitut för finansiell information som presenteras i enlighet med IFRS utan som ett komplement. För definitioner av de finansiella nyckeltal som används se sidan 134.

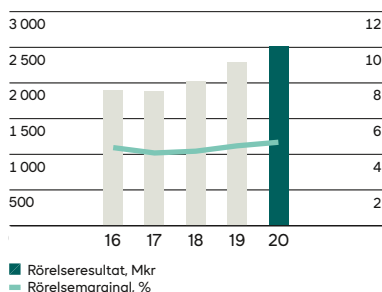
## Härledning EBITDA

Mkr	2020	2019
<b>Rörelseresultat</b>	<b>2 510</b>	<b>2 288</b>
Avskrivningar/Nedskrivningar	2 252	2 146
<b>EBITDA</b>	<b>4 762</b>	<b>4 434</b>
IFRS 16 Leasingkostnader	-1 617	-1 551
<b>EBITDA exkl. IFRS 16</b>	<b>3 145</b>	<b>2 880</b>

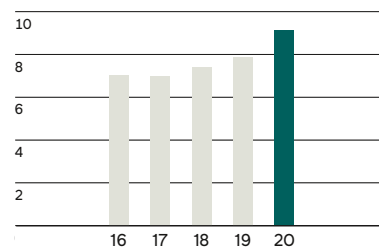
### Koncernens externa nettoomsättning per segment, Mkr



### Koncernens rörelseresultat, Mkr Rörelsemarginal, %



### Resultat per aktie före utspädning, kr



### Butiksomsättning (inklusive e-handel)

Mkr	2020	2019	Förändring	Förändring jämförbara butiker
<b>Willys totalt</b>	<b>31 792</b>	<b>29 029</b>	<b>9,5%</b>	<b>7,9%</b>
Hemköp egenägd	6 202	6 236	-0,6%	2,8%
Hemköp franchise	8 976	7 940	13,0%	6,3%
<b>Hemköp totalt</b>	<b>15 178</b>	<b>14 177</b>	<b>7,1%</b>	<b>4,8%</b>
<b>Axfoodgruppens butiksomsättning</b>	<b>46 970</b>	<b>43 206</b>	<b>8,7%</b>	<b>6,9%</b>
Snabbgross	3 417	3 443	-0,7%	-2,2%

### Förändring i butiksstruktur

Antal butiker	31 dec 2019	Nyetablering/förvärv	Försäljning/nedläggning	Konvertering	31 dec 2020
Willys <sup>1)</sup>	213	5	-1	2	219
Hemköp	67	2	-	-4	65
Snabbgross	24	2	-	-	26
<b>Totalt egenägda</b>	<b>304</b>	<b>9</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>310</b>
Hemköp franchise	129	2	-	2	133
Tempo franchise	127	-	-1	-	126
<b>Axfoodgruppen totalt</b>	<b>560</b>	<b>11</b>	<b>-2</b>	<b>-</b>	<b>569</b>
<sup>1)</sup> Willys	156	4	-	2	162
<sup>1)</sup> Willys Hemma	50	1	-1	0	50
<sup>1)</sup> Eurocash	7	-	-	-	7



## Rapport över resultat och övrigt totalresultat koncernen

Mkr	Not	2020	2019
Nettoomsättning	3,5	53 696	50 740
Kostnad för sålda varor	6,8	-45 148	-42 797
<b>Bruttoresultat</b>		<b>8 548</b>	<b>7 942</b>
Försäljningskostnader	6,8	-3 300	-3 098
Administrationskostnader	6,8,9	-3 317	-3 028
Andelar i intresseföretags resultat	21	-38	-25
Övriga rörelseintäkter	5	632	523
Övriga rörelsekostnader	6	-15	-27
<b>Rörelseresultat</b>	<b>3</b>	<b>2 510</b>	<b>2 288</b>
Ränteintäkter och liknande resultatposter	13	16	5
Räntekostnader och liknande resultatposter	13	-132	-120
<b>Finansnetto</b>		<b>-116</b>	<b>-115</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>2 394</b>	<b>2 173</b>
Aktuell skatt	15	-457	-406
Uppskjuten skatt	15	-74	-88
<b>Årets resultat</b>		<b>1 862</b>	<b>1 679</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
<i>Poster som inte kan omföras till periodens resultat</i>			
Omvärdering förmånsbestämda pensioner	24	-6	-37
Skatt	15	1	8
<i>Poster som kan omföras till periodens resultat</i>			
Förändring av omräkningsreserv	26	-	0
Förändring av säkringsreserv	26	-65	-41
Skatt	15	13	9
<b>Årets övrigt totalresultat</b>		<b>-56</b>	<b>-61</b>
<b>Årets totalresultat</b>		<b>1 806</b>	<b>1 617</b>
<b>Årets resultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets ägare		1 908	1 648
Innehav utan bestämmande inflytande		-46	30
<b>Årets resultat</b>		<b>1 862</b>	<b>1 679</b>
<b>Årets totalresultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets ägare		1 852	1 587
Innehav utan bestämmande inflytande		-46	30
<b>Årets totalresultat</b>		<b>1 806</b>	<b>1 617</b>
Resultat per aktie före utspädning, kr	16	9,12	7,87
Resultat per aktie efter utspädning, kr	16	9,09	7,85



## Rapport över finansiell ställning koncernen

Mkr	Not	2020-12-31	2019-12-31
<b>Tillgångar</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Immateriella tillgångar</i>			
Goodwill	17	2 769	2 767
Övriga immateriella tillgångar		750	705
		<b>3 519</b>	<b>3 472</b>
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Byggnader och mark	18	146	146
Inventarier, verktyg och installationer		2 153	2 014
Pågående nyanläggningar		613	584
		<b>2 912</b>	<b>2 744</b>
Nyttjanderättstillgångar	11	5 656	5 407
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i intresseföretag	21	28	16
Andra långfristiga värdepappersinnehav	25	0	0
Andra långfristiga fordringar	25	6	6
		<b>33</b>	<b>22</b>
Uppskjutna skattefordringar	15	253	237
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>12 373</b>	<b>11 882</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager		2 670	2 387
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar	25, 26	1 033	1 062
Övriga kortfristiga fordringar		169	180
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	1 034	984
		<b>2 236</b>	<b>2 227</b>
Likvida medel	25	1 534	798
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>6 441</b>	<b>5 411</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>18 814</b>	<b>17 293</b>





## Finansiella rapporter

Mkr	Not	2020-12-31	2019-12-31
<b>Eget kapital och skulder</b>			
<b>Eget kapital</b>	23		
Aktiekapital		262	262
Övrigt tillskjutet kapital		496	496
Reserver		-83	-32
Balanserade vinstmedel		3 655	3 292
		<b>4 331</b>	<b>4 020</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		232	229
<b>Summa eget kapital</b>		<b>4 563</b>	<b>4 249</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Långfristiga leasingskulder	11, 26, 27	4 524	4 131
Avsättningar till pensioner	24, 27	403	421
Uppskjutna skatteskulder	15	979	902
Övriga långfristiga skulder	25	108	100
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>6 014</b>	<b>5 554</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristiga leasingskulder	11, 26, 27	1 184	1 377
Leverantörsskulder	25, 26	4 424	3 832
Aktuella skatteskulder		13	-
Övriga kortfristiga skulder	25	391	280
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	28	2 225	2 000
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>8 237</b>	<b>7 490</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>18 814</b>	<b>17 293</b>

## Avstämning av skulder hänförliga till finansieringsverksamheten

Mkr	2019-12-31	Kassaflöde	Ej kassaflödespåverkande förändringar		2020-12-31
			Avyttring dotterbolag	Andra förändringar	
Långfristiga räntebärande skulder	-				-
Kortfristiga räntebärande skulder	-				-
Leasingskulder	5 508	-1 515	-10	1 725	5 708
<b>Avstämning av skulder hänförliga till finansieringsverksamheten<sup>1)</sup></b>	<b>5 508</b>	<b>-1 515</b>	<b>-10</b>	<b>1 725</b>	<b>5 708</b>
Räntebärande pensionsskulder	421	-27		9	403
Likvida medel	-798	-735			-1 534
Långfristiga räntebärande fordringar	0				0
<b>Nettolåneskuld (+)/nettolånefordran (-)</b>	<b>5 131</b>	<b>-2 277</b>	<b>-10</b>	<b>1 734</b>	<b>4 577</b>

## Avstämning av skulder hänförliga till finansieringsverksamheten

Mkr	2018-12-31	Kassaflöde	Ej kassaflödespåverkande förändringar		2019-12-31
			Avyttring dotterbolag	Andra förändringar	
Långfristiga räntebärande skulder	61			-61	-
Kortfristiga räntebärande skulder	52			-52	-
Leasingskulder	-	-1 419		6 927 <sup>2)</sup>	5 508
<b>Avstämning av skulder hänförliga till finansieringsverksamheten<sup>1)</sup></b>	<b>113</b>	<b>-1 419</b>		<b>6 814</b>	<b>5 508</b>
Räntebärande pensionsskulder	411	-27		37	421
Likvida medel	-1 571	774			-798
Långfristiga räntebärande fordringar	0				0
<b>Nettolåneskuld (+)/nettolånefordran (-)</b>	<b>-1 047</b>	<b>-673</b>	<b>-</b>	<b>6 851</b>	<b>5 131</b>

<sup>1)</sup> Ingår i amortering av skuld hänförlig till finansieringsverksamheten i Rapport över kassaflöden, koncernen, se sidan 48.

<sup>2)</sup> Effekt från övergången till IFRS 16 uppgår till 6 099 Mkr.



## Rapport över kassaflöden koncernen

Mkr	Not	2020	2019
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		2 510	2 288
Avskrivningar	10	2 252	2 146
Betald ränta		-118	-123
Erhållen ränta		10	5
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		52	14
Betald skatt		-370	-477
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>4 336</b>	<b>3 853</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Förändring av varulager		-284	-63
Förändring av kortfristiga fordringar		-52	-125
Förändring av kortfristiga skulder		851	-110
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>4 851</b>	<b>3 555</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av immateriella tillgångar		-211	-175
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-817	-1 304
Förvärv av verksamheter	4	-9	-2
Försäljning av verksamheter	4	3	23
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		4	4
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar		-50	-31
Försäljning av tillgångar som innehas för försäljning		-	99
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-1 080</b>	<b>-1 386</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Amortering av skuld		-1 515	-1 419
Aktieägartillskott från minoritetsägare		49	-
Återköp av egna aktier		-53	-36
Utbetald utdelning		-1 517	-1 488
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-3 036</b>	<b>-2 943</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>735</b>	<b>-774</b>
Likvida medel vid årets början		798	1 571
Likvida medel vid årets slut		1 534	798



## Rapport över förändringar i eget kapital koncernen

Mkr	Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare						Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräknings-reserv	Säkrings-reserv	Balanserade vinstmedel				
Ingående eget kapital 2019	262	496	1	1	3 544	4 304	224	4 528	
Justering enligt IFRS 16, efter skatt	-	-	-	-	-390	-390	-4	-394	
Ingående eget kapital 2019 – justerat	262	496	1	1	3 154	3 914	220	4 134	
<b>Årets totalresultat</b>									
Årets resultat	-	-	-	-	1 648	1 648	30	1 679	
Årets övrigt totalresultat	-	-	0	-32	-29	-61	-	-61	
<b>Årets totalresultat</b>	-	-	<b>0</b>	<b>-32</b>	<b>1 619</b>	<b>1 586</b>	<b>30</b>	<b>1 617</b>	
Lämnad utdelning	-	-	-	-	-1 466	-1 466	-21	-1 488	
Återköp egna aktier	-	-	-	-	-36	-36	-	-36	
Aktierelaterade ersättningar	-	-	-	-	21	21	-	21	
<b>Utgående eget kapital 2019</b>	<b>262</b>	<b>496</b>	<b>-</b>	<b>-32</b>	<b>3 292</b>	<b>4 020</b>	<b>229</b>	<b>4 249</b>	
Ingående eget kapital 2020	262	496	-	-32	3 292	4 020	229	4 249	
<b>Årets totalresultat</b>									
Årets resultat	-	-	-	-	1 908	1 908	-46	1 862	
Årets övrigt totalresultat	-	-	-	-51	-5	-56	-	-56	
<b>Årets totalresultat</b>	-	-	-	<b>-51</b>	<b>1 903</b>	<b>1 852</b>	<b>-46</b>	<b>1 806</b>	
Lämnad utdelning	-	-	-	-	-1 517	-1 517	-	-1 517	
Återköp egna aktier	-	-	-	-	-53	-53	-	-53	
Aktierelaterade ersättningar	-	-	-	-	28	28	-	28	
Aktieägartillskott från minoritetsägare	-	-	-	-	-	-	49	49	
<b>Utgående eget kapital 2020</b>	<b>262</b>	<b>496</b>	<b>-</b>	<b>-83</b>	<b>3 655</b>	<b>4 331</b>	<b>232</b>	<b>4 563</b>	





## Resultaträkning moderbolaget

Mkr	Not	2020	2019
Nettoomsättning		5	4
Försäljningskostnader		-1	-2
Administrationskostnader	7, 8, 9, 10	-428	-399
Övriga rörelseintäkter	7	269	261
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-155</b>	<b>-136</b>
Resultat från andelar i koncernföretag	13	-	22
Ränteintäkter och liknande resultatposter	13	8	5
Räntekostnader och liknande resultatposter	13	-10	-2
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>-157</b>	<b>-111</b>
Bokslutsdispositioner	14	2082	1825
<b>Resultat före skatt</b>		<b>1925</b>	<b>1714</b>
Aktuell skatt	15	-417	-363
Uppskjuten skatt	15	-1	-1
<b>Årets resultat</b>		<b>1508</b>	<b>1350</b>

Årets resultat överensstämmer med summa totalresultat.



## Balansräkning moderbolaget

Mkr	Not	2020-12-31	2019-12-31
<b>Tillgångar</b>			
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>			
Inventarier, verktyg och installationer	18	35	17
		<b>35</b>	<b>17</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Andelar i koncernföretag	20	3 459	3 397
Andelar i intresseföretag	21	6	-
Uppskjutna skattefordringar	15	7	8
Andra långfristiga fordringar		1	0
		<b>3 473</b>	<b>3 404</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>3 508</b>	<b>3 421</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		2	2
Fordringar hos koncernföretag		4 527	3 360
Övriga kortfristiga fordringar		0	5
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	23	26
		<b>4 553</b>	<b>3 393</b>
Kassa och bank		1 141	373
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>5 694</b>	<b>3 765</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>9 202</b>	<b>7 187</b>
<b>Eget kapital och skulder</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		262	262
Uppskrivningsfond		25	25
		<b>287</b>	<b>287</b>
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserade vinstmedel		857	1 049
Årets resultat		1 508	1 350
		<b>2 364</b>	<b>2 399</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>2 652</b>	<b>2 686</b>
<b>Obeskattade reserver</b>	14	<b>3 192</b>	<b>2 907</b>
<b>Avsättningar</b>			
Avsättningar för pensioner	24, 27	15	20
		<b>15</b>	<b>20</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Övriga långfristiga skulder		3	3
		<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		15	18
Skulder till koncernföretag	27	3 165	1 482
Aktuella skatteskulder		76	-
Övriga kortfristiga skulder		5	5
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	28	79	66
		<b>3 340</b>	<b>1 571</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>9 202</b>	<b>7 187</b>
<b>Nettolåneskuld/nettolånefordran</b>			
Mkr		2020-12-31	2019-12-31
Räntebärande del av Fordringar hos koncernföretag		-2 165	-1 180
Likvida medel		-1 141	-373
Avsättningar för pensioner		15	20
Räntebärande del av Skulder till koncernföretag		3 165	1 392
<b>Nettolåneskuld (+)/nettolånefordran (-)</b>		<b>-127</b>	<b>-141</b>



## Kassaflödesanalys och eget kapital moderbolaget

### Kassaflödesanalys

Mkr	2020	2019
<b>Den löpande verksamheten</b>		
Resultat före finansiella poster	-155	-136
Betald ränta	-10	-2
Erhållen ränta	8	5
Utdelning från andelar i koncernföretag	-	22
Avskrivningar	4	3
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	-35	7
Betald skatt	-336	-398
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>	<b>-524</b>	<b>-500</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>		
Förändring av kortfristiga fordringar	-980	-274
Förändring av kortfristiga skulder	1 783	-103
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>279</b>	<b>-877</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>		
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-27	-15
Avyttring materiella anläggningstillgångar	0	0
Förvärv av finansiella tillgångar	-6	-
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-33</b>	<b>-15</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>		
Utdelning	-1 517	-1 466
Återköp egna aktier	-53	-36
Erhållet koncernbidrag	2 182	1 934
Lämnat koncernbidrag	-90	-14
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>522</b>	<b>417</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>769</b>	<b>-475</b>
Likvida medel vid årets början	373	848
Likvida medel vid årets slut	1 141	373

### Eget kapital

Mkr	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital	Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Uppskrivningsfond	Balanserade vinstmedel	Summa
Ingående eget kapital 2019	<b>262</b>	<b>25</b>	<b>2 531</b>	<b>2 818</b>
Årets resultat	-	-	1 350	1 350
Lämnad utdelning	-	-	-1 466	-1 466
Återköp egna aktier	-	-	-36	-36
Aktierelaterade ersättningar	-	-	21	21
<b>Utgående eget kapital 2019</b>	<b>262</b>	<b>25</b>	<b>2 399</b>	<b>2 686</b>
Årets resultat	-	-	1 508	1 508
Lämnad utdelning	-	-	-1 517	-1 517
Återköp egna aktier	-	-	-53	-53
Aktierelaterade ersättningar	-	-	28	28
<b>Utgående eget kapital 2020</b>	<b>262</b>	<b>25</b>	<b>2 364</b>	<b>2 652</b>

Årets resultat överensstämmer med summa totalresultat.





# Noter

## Innehåll

NOT 1	Väsentliga redovisningsprinciper	54
NOT 2	Uppgifter om moderbolaget	59
NOT 3	Rörelsesegment	59
NOT 4	Förvärvade och avvecklade verksamheter	59
NOT 5	Intäkter	59
NOT 6	Kostnadernas fördelning	60
NOT 7	Uppgifter om intäkter och kostnader mellan koncernföretag	60
NOT 8	Uppgifter om personal samt ersättningar till styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare	60
NOT 9	Ersättningar till revisorer	64
NOT 10	Avskrivningar	64
NOT 11	Leasingavtal	64
NOT 12	Transaktioner med närstående	65
NOT 13	Finansnetto	65
NOT 14	Bokslutsdispositioner och obeskattade reserver	66
NOT 15	Skatter	66
NOT 16	Resultat per aktie	68
NOT 17	Immateriella tillgångar	68
NOT 18	Materiella anläggningstillgångar	69
NOT 19	Statliga bidrag	69
NOT 20	Andelar i koncernföretag	70
NOT 21	Andelar i intresseföretag	71
NOT 22	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	71
NOT 23	Eget kapital	72
NOT 24	Avsättningar för pensioner	72
NOT 25	Finansiella tillgångar och skulder	74
NOT 26	Finansiella risker	74
NOT 27	Långfristiga och kortfristiga räntebärande skulder	76
NOT 28	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	76
NOT 29	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	77
NOT 30	Händelser efter balansdagen	77
NOT 31	Kritiska bedömningar och uppskattningar	77
NOT 32	Förslag till disposition beträffande bolagets vinst	77



# 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 RFR1 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 18 februari 2021. Koncernens rapport över resultat och övrigt totalresultat och rapport över finansiell ställning och moderbolagets resultat- och balansräkningar blir föremål för fastställelse på årsstämman den 24 mars 2021.

### Värderingsgrunder tillämpade vid upprättandet av de finansiella rapporterna

Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden, med undantag av finansiella derivat vilka värderas till verkligt värde. Förmånsbestämd pensionsskuld/tillgång redovisas till nettot av verkligt värde på förvaltningstillgångar och nuvärdet av den förmånsbestämda skulden, justerat för eventuella tillgångsbegränsningar.

### Redovisningsvaluta och rapporteringsvaluta

Moderbolagets redovisningsvaluta är svenska kronor som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och koncernen. De finansiella rapporterna presenteras därmed i svenska kronor. Samtliga belopp är avrundade till närmaste miljontals kronor (Mkr), om ej annat anges.

I texter och tabeller redovisas siffror mellan 0 och 0,5 med 0.

### Bedömningar och uppskattningar i de finansiella rapporterna

Att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS kräver att styrelsen och koncernledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och företagets resultat och ställning samt lämnad information i övrigt. Det verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkar denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

Bedömningar gjorda av koncernledningen vid tillämpningen av IFRS som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna och gjorda uppskattningar som kan medföra väsentliga justeringar i påföljande års finansiella rapporter beskrivs närmare i not 31.

### Väsentliga tillämpade redovisningsprinciper

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

### Ändrade redovisningsprinciper

**Ändrade redovisningsprinciper förädlade av nya eller ändrade IFRS**  
Det finns inga nya IFRS standarder som godkänts för tillämpning från 2020 och framåt. Det finns några ändringar i standarder som är godkända för tillämpning från 2020, dessa har inte bedömts ha någon väsentlig effekt på koncernens finansiella rapporter.

### Nya IFRS som ännu inte börjat tillämpas

Nya och ändrade IFRS vilka träder i kraft kommande räkenskapsår har inte för tidigt tillämpats och bedöms inte komma att ha någon väsentlig effekt på koncernens finansiella rapporter.

### Klassificering av kortfristiga och långfristiga poster

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

### Rörelsesegmentsrapportering

Ett rörelsesegment är en del av koncernen som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter och ådra sig kostnader och för vilka det finns fristående finansiell information tillgänglig. Rörelsesegment rapporteras på ett sätt som stämmer överens med den interna rapporteringen som lämnas till den högsta verkställande beslutsfattaren inom Axfood. Den högsta verkställande beslutsfattaren har identifierats som koncernledning vilka utvärderar resultatet samt allokera resurser till rörelsesegmenten. För mer information om rörelsesegment se not 3 Rörelsesegment.

### Konsolideringsprinciper och rörelseförvärv

#### Dotterföretag

Dotterföretag är samtliga bolag i vilka moderbolaget, Axfood AB, direkt eller indirekt har ett bestämmande inflytande. Vid bedömningen om ett bestämmande inflytande föreligger, beaktas potentiella röstberättigande aktier samt om 'de facto control' föreligger.

Dotterföretag redovisas enligt förvärvsmetoden.

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

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

Villkorade köpeskillingar redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten.

I de fall 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.



## Noter

**Intresseföretag**

Not 21

Intresseföretag är företag i vilka koncernen har ett betydande men inte bestämmande inflytande över den driftsmässiga och finansiella styrningen, vanligtvis genom ett andelsinnehav mellan 20 och 50 procent av rösterna. Från och med den tidpunkt som det betydande inflytandet erhålls redovisas andelar i intresseföretag enligt kapitalandelsmetoden i koncernredovisningen.

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.

**Transaktioner som elimineras vid konsolidering**

Not 7

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

**Intäkter**

Not 5

Koncernen bedriver detaljhandel genom kedjorna Hemköp, Willys, Eurocash och mat.se. Vid varuförsäljning inom detaljhandeln redovisas en intäkt när koncernföretaget säljer en vara till kund. Vid försäljning i butik förfaller transaktionspriset till betalning omedelbart då kunden köper och tar emot varan i butiken. Vid e-handel förfaller transaktionspriset till betalning när varan är färdig för leverans till kunden.

Koncernen driver partihandel inom Dagab. Försäljningen redovisas som intäkt när kontrollen för varorna överförs, vilket inträffar när varorna levereras till kund. Fakturering sker i samband med leverans och betalningstiden är normalt 10–30 dagar.

Inom Snabbgross sker varuförsäljning främst i butik. Vid kontant försäljning hanteras dessa transaktioner på samma sätt som vid varuförsäljning inom detaljhandeln. Varuförsäljning i butik sker också på faktura med en betalningstid på normalt tio dagar. I viss mån sker försäljning med leverans till kund. Fakturering sker i samband med leverans med en betalningstid på normalt tio dagar.

Franchiseavgifter inom Hemköp och övriga tjänster avser tjänster som uppfylls löpande under avtalsperioden, tjänsternas andel av Axfoods totalomsättning är oväsentlig.

**Leasing**

Not 11

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

Vid leasingavtalets början eller vid omprövning av ett leasingavtal som innehåller flera komponenter – leasing- och icke-leasingkomponenter – fördelar koncernen ersättningen enligt avtalet till varje komponent baserat på det fristående priset. I de fall där det inte går att skilja på komponenterna redovisas de som en enda leasingkomponent.

**Leasingavtal där koncernen är leasetagare**

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

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

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

Leasingkulden omfattar nuvärdet av följande avgifter under bedömd leasingperiod:

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

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

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

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

För nedskrivningsprövning se rubrik Nedskrivningar.

**Leasingavtal där koncernen är leasegivare**

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

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

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

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

**Finansiella intäkter och kostnader**

Not 13

Finansiella intäkter består primärt av ränteintäkter på investerade medel och utdelningsintäkter. Ränteintäkter på finansiella instrument redovisas enligt effektivräntemetoden. Utdelningsintäkter redovisas när rätten till att erhålla utdelning fastställts. Resultatet från avyttring av ett finansiellt instrument redovisas då de risker och fördelar som är förknippade med ägandet av instrumentet överförts till köparen och koncernen inte längre har kontroll över instrumentet.

Finansiella kostnader består av räntekostnader på upplåning, leasing, pensionskulder, 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.

Valutakursvinster och valutakursförluster redovisas netto.

**Fordringar och skulder i utländsk valuta**

Not 25, 26

Rörelserelaterade fordringar och skulder i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan till kursen vid rapportperiodens slut och valutakursdifferenser redovisas i rörelseresultatet. För redovisning av valutaterminer som används för säkring av betalningar i utländsk valuta, se rubrik Finansiella instrument.



## Noter

**Skatter**

Not 15

Koncernens totala skatt utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Skatter redovisas i årets resultat utom då underliggande transaktion redovisas i övrigt totalresultat eller i eget kapital, varvid tillhörande skatteeffekt redovisas på motsvarande vis.

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

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

Temporära skillnader beaktas ej i koncernmässig goodwill och inte heller i skillnader hänförliga till andelar i dotter- och intresseföretag som inte förväntas bli beskattade inom överskådlig framtid.

Uppskjutna skattefordringar i avdragsgilla temporära skillnader och outnyttjade underskottsavdrag redovisas endast i den mån det är sannolikt att dessa kommer att medföra lägre skatteutbetalningar i framtiden.

Följande avskrivningsprocentsatser tillämpas:

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

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

Tillgångarnas nyttjandeperiod omprövas årligen.

**Finansiella instrument**

Not 25, 26, 27

**Redovisning och första värderingen**

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

**Finansiella tillgångar****Klassificering**

Vid första redovisningstillfället klassificeras en finansiell tillgång som värderad till upplupet anskaffningsvärde, verkligt värde via övrigt totalresultat eller verkligt värde via resultatet baserat på koncernens affärsmodell för förvaltning av tillgången och karaktären på tillgångens avtalsenliga kassaflöden. Finansiella tillgångar omklassificeras inte efter det första redovisningstillfället förutom om koncernen byter affärsmodell för förvaltningen av de finansiella tillgångarna.

Tillgångar klassificerade till upplupet anskaffningsvärde innehas enligt affärsmodellen att inkassera avtalsenliga kassaflöden som endast är betalningar av kapitalbelopp och ränta på det utestående kapitalbeloppet. Tillgångar klassificerade till verkligt värde via övrigt totalresultat är tillgångar som innehas enligt affärsmodellen att både sälja och att inkassera avtalsenliga kassaflöden som endast är betalningar av kapitalbelopp och ränta på det utestående kapitalbeloppet.

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

Tillgångarna omfattas av en förlustrereservering för förväntade kreditförluster, se not 26.

**Efterföljande värdering och vinster och förluster****Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet**

Den efterföljande värderingen sker till verkligt värde. Nettovinster och -förluster, inkluderat all ränte- eller utdelningsintäkt, redovisas i resultatet.

**Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde**

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

**Finansiella skulder****Klassificering, efterföljande värdering och vinster och förluster**

Finansiella skulder klassificeras som värderade till upplupet anskaffningsvärde eller verkligt värde via resultatet. Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet värderas till verkligt värde och nettovinster och förluster, inklusive räntekostnader, redovisas i resultatet. Efterföljande värdering av övriga finansiella skulder sker till upplupet anskaffningsvärde med effektivräntemetoden, räntekostnader och valutakursvinster och -förluster redovisas i resultatet. Se not 26 för finansiella skulder identifierade som säkringsinstrument.

**Borttagande från rapporten över finansiell ställning (bortbokning)****Finansiella tillgångar**

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

**Immateriella tillgångar**

Not 17

**Goodwill**

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

Goodwill värderas till anskaffningsvärde minus eventuella ackumulerade nedskrivningar. Goodwill fördelas till relevant kassagenererande enhet, den skrivs inte av utan en nedskrivningsprövning sker minst årligen.

**Utveckling**

Utgifter för utveckling för eget bruk redovisas som en tillgång i rapporten över finansiell ställning om produkten eller processen är tekniskt och kommersiellt användbar och företaget har tillräckliga resurser att fullfölja utvecklingen och därefter använda eller sälja den immateriella tillgången. Det redovisade värdet inkluderar samtliga direkt hänförliga utgifter. Övriga utgifter för utveckling redovisas i årets resultat som en kostnad när de uppkommer. Redovisade utvecklingsutgifter är upptagna till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar och eventuella ackumulerade nedskrivningar.

**Övriga immateriella tillgångar**

Övriga immateriella tillgångar avser varumärken, hyresrätter, kundrelationer, samt IT-utveckling. Varumärken värderas till anskaffningskostnad minus eventuella ackumulerade nedskrivningar och prövas minst årligen för nedskrivning.

**Avskrivningar av immateriella tillgångar**

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

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

Tillgångarnas nyttjandeperioder omprövas årligen.

**Materiella anläggningstillgångar**

Not 18

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.

**Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar**

Avskrivning sker linjärt över tillgångarnas beräknade nyttjandeperioder, mark skrivs inte av. Leasade tillgångar skrivs av över beräknad nyttjandeperiod eller över den avtalade leasingtiden om den är kortare. Axfood tillämpar komponentavskrivning.





## Noter

**Finansiella skulder**

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

När en finansiell skuld bokas bort redovisas skillnaden mellan det redovisade värdet som har tagits bort och den ersättning som har betalats i resultatet.

**Kvittning**

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

**Finansiella derivatinstrument och säkringsredovisning**

Koncernen innehar finansiella derivatinstrument för att säkra utländsk valuta. Derivat redovisas vid första redovisningstillfället till verkligt värde. Efter det första redovisningstillfället värderas derivat till verkligt värde och förändringar i detta redovisas i resultatet. Koncernen identifierar vissa derivat som säkringsinstrument för att säkra variabilitet för förändringar i valutakurser i kassaflöden associerade med mycket sannolika transaktioner.

**Kassaflödessäkringar**

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

För säkring av fordran eller skuld mot valutakursrisk används valuta-terminer. För skydd mot valutarisk tillämpas inte säkringsredovisning eftersom en ekonomisk säkring avspeglas i redovisningen genom att både den underliggande fordran eller skulden och säkringsinstrumentet redovisas till balansdagens valutakurs och valutakursförändringarna redovisas över årets resultat.

**Varulager**

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

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

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

**Nedskrivningar**

De redovisade värdena för goodwill, immateriella tillgångar som ännu inte tagits i bruk och övriga immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod är föremål för årliga nedskrivningsprövningar. Redovisade värden testas också när indikation om en värdenedgång har identifierats. En tillgång skrivs ned om redovisat värde överstiger dess återvinningsvärde, där återvinningsvärdet definieras som det högsta av en tillgångs nettoförsäljningsvärde och nyttjandevärde. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden som tillgången bedöms generera med en räntesats som återspeglar aktuella marknadsmässiga bedömningar av pengars tidsvärde och de kassagenererande enheternas specifika risker. Denna räntesats bedöms motsvara Axfoods vägda kapitalkostnad. En separat tillgång hänförs till den minsta kassagenererande enhet där oberoende kassaflöden kan fastställas. Nedskrivningar belastar resultatet. Nedskrivningar av tillgångar hänförliga till en kassagenererande enhet fördelas i första hand till goodwill, därefter görs en proportionell nedskrivning av övriga tillgångar som ingår i enheten.

**Avsättningar**

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

**Ersättningar till anställda**

Not 8, 24

**Kortfristiga ersättningar**

Kortfristiga ersättningar till anställda beräknas utan diskontering och redovisas som kostnad när de relaterade tjänsterna erhålls. En avsättning för beräknade bonusbetalningar redovisas när koncernen har en rättslig eller informell förpliktelse att göra sådana betalningar till följd av att tjänsterna ifråga har erhållits från de anställda och avsättningsbeloppet kan beräknas tillförlitligt.

**Ersättningar efter avslutad anställning****Pensionsplaner**

Inom Axfood finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner.

Som avgiftsbestämda pensionsplaner klassificeras de planer där Axfoods förpliktelse är begränsad till de avgifter företaget åtagit sig att betala. Pensionskostnaderna för de avgiftsbestämda planerna belastar resultatet i takt med att de anställda utför sina tjänster. 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 och inflation. Omvärderings-effekter redovisas i övrigt totalresultat. Beräkningar av förmånsbestämda pensionsplaner utförs av en oberoende extern aktuarie.

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

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

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

Pensionsplanen enligt ITP som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan.

**Aktierelaterade ersättningar**

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



## Noter

liga värdet på tilldelade aktierätter redovisas som en personalkostnad med en motsvarande ökning av eget kapital och fördelas över intjänandeperioden.

Under intjänandeperioden görs avsättning för beräknande sociala avgifter.

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

**Kassaflödesanalys**

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

**Moderbolagets redovisningsprinciper**

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

**Ändrade redovisningsprinciper**

Om inte annat anges nedan har moderbolagets redovisningsprinciper under 2020 förändrats i enlighet med vad som anges ovan för koncernen.

**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.

**Förmånsbestämda pensionsplaner**

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

**Finansiella instrument**

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

**Finansiella garantier**

Moderbolagets finansiella garantiavtal består i främst av borgensförbindelser till förmån för dotterföretag och intresseföretag. Moderbolaget tillämpar en av Rådet för finansiell rapportering tillåten lättnadsregel jämfört med reglerna i IFRS 9. Lättnadsregeln avser finansiella garantiavtal utställda till förmån för dotterföretag och intresseföretag. I dessa fall tillämpas istället reglerna i IAS 37 punkt 14 och 36, vilka innebär att finansiella garantiavtal redovisas som avsättning i balansräkningen när Axfood AB har ett legalt eller informellt åtagande som en följd av en inträffad händelse och när det är troligt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera åtagandet, samt en tillförlitlig uppskattning av beloppet kunna göras.

**Leasingavtal**

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

**Skatter**

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

**Koncernbidrag och aktieägartillskott**

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

**Ändrade redovisningsprinciper 2021 och framåt**

Se ändrade redovisningsprinciper för koncernen ovan.



## Noter

## 2 Uppgifter om moderbolaget

Axfood AB är ett svenskt registrerat aktieföretag med säte i Stockholm. Moderbolagets aktier är registrerade på Nasdaq i Stockholm. Adressen till huvudkontoret är 107 69 Stockholm.

Koncernredovisningen för år 2020 består av moderbolaget och dess dotterföretag, tillsammans benämnd koncernen. I koncernen ingår även ägd andel av innehaven i intresseföretag.

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

## 3 Rörelsesegment

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

Under 2020 och 2019 har inga väsentliga nedskrivningar påverkat resultatet. Inga nedskrivningar har återförts 2020 eller 2019. Inga

väsentliga icke kassaflödespåverkande poster utöver avskrivningar har förekommit under 2020 och 2019.

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

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

Per rörelsesegment	Willys		Hemköp		Snabbgross		Dagab		Koncern-gemensamt		Elimineringar		Totalt	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
<b>Resultat</b>														
Extern nettoomsättning	31 793	29 029	6 354	6 378	3 415	3 440	12 063	11 827	71	66			53 696	50 740
Intern nettoomsättning	–	–	–	–	3	3	36 028	33 068	921	862	-36 951	-33 932	–	–
Nettoomsättning	31 793	29 029	6 354	6 378	3 417	3 443	48 091	44 895	991	928	-36 951	-33 932	53 696	50 740
Avskrivningar materiella och immateriella anläggningstillgångar	-271	-258	-121	-120	-24	-18	-121	-115	-257	-255			-794	-765
Avskrivningar nyttjanderätts-tillgångar	-777	-733	-340	-324	-69	-62	-231	-219	-43	-42			-1 458	-1 380
Totala avskrivningar	-1 048	-991	-461	-444	-92	-79	-352	-334	-299	-297			-2 252	-2 146
Andelar i intresseföretags resultat	–	–	–	–	–	–	-38	-25	0	–			-38	-25
Rörelseresultat	1 551	1 429	229	243	150	167	829	678	-250	-229			2 510	2 288
Finansiella poster, netto													-116	-115
Koncernens resultat före skatt													2 394	2 173
<b>Övriga upplysningar</b>														
Investeringar i anläggningstillgångar <sup>1)</sup>	412	359	110	141	40	35	155	683	313	263			1 031	1 481
Investeringar i nyttjanderätts-tillgångar <sup>2)</sup>	918	533	444	256	162	73	184	95	16	14			1 725	971
<b>Totala investeringar i anläggningstillgångar</b>	<b>1 330</b>	<b>892</b>	<b>554</b>	<b>397</b>	<b>203</b>	<b>108</b>	<b>340</b>	<b>778</b>	<b>329</b>	<b>277</b>			<b>2 755</b>	<b>2 452</b>

<sup>1)</sup> Materiella och immateriella anläggningstillgångar, exklusive rörelseförvärv.

<sup>2)</sup> Anskaffningar och omvärderingar i nyttjanderätts-tillgångar.

## 4 Förvärvade och avvecklade verksamheter

### Förvärvade verksamheter

Under året har Axfood inte gjort några väsentliga förvärv.

### Avvecklade verksamheter

Under året har tre (sex) butiksverksamheter sålts. Två av butiksverksamheterna 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 försäljningar uppgår till 3 Mkr (23).

## 5 Intäkter

Samtliga kedjor erbjuder rabatter, inom kundlojalitetsprogram och övriga rabatter, vilka reducerar intäkten vid transaktionstidpunkten.

Inom Hemköp finns ett kundlojalitetsprogram i vilket kunderna samlar poäng för gjorda köp vilka ger kunderna rabatt på framtida köp. En avtals-skuld gällande intjänade poäng redovisas vid försäljningstidpunkten. Intäkten redovisas när poängen utnyttjas eller när de förfaller.

Inom partihandeln redovisas rabatter vanligtvis genom avdrag på faktura. Volymrabatter baserade på ackumulerad försäljning över en period förekommer i viss omfattning. Intäkten vid försäljning med volymrabatter redovisas baserat på priset i avtalet, med avdrag för beräknade volymrabatter. Historiska data används för att uppskatta volymrabatternas förväntade värde. Intäkterna redovisas endast till ett sådant värde att det är mycket sannolikt att en väsentlig återföring av intäkterna som redovisas inte blir aktuell då osäkerheten som förknippas med den rörliga ersättningen upphör. En skuld redovisas för förväntade volymrabatter i förhållande till försäljningen till och med balansdagen.



## Noter

## 6 Kostnadernas fördelning

Koncernen	2020	2019
Kostnad för handelsvaror	38 569	36 684
Personalkostnader	7 558	7 005
Avskrivningar	2 252	2 146
Övrigt	3 400	3 115
<b>Summa</b>	<b>51 779</b>	<b>48 950</b>

## 7 Uppgifter om intäkter och kostnader mellan koncernföretag

Moderbolagets intäkter från koncernföretag uppgick till 259 Mkr (246). Moderbolagets kostnader från koncernföretag uppgick till 79 Mkr (70). 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<sup>1)</sup>

	2020			2019		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
<b>Moderbolaget</b>						
Medelantal anställda	146	52	198	130	45	175
<b>Dotterföretag</b>						
Medelantal anställda	5 974	5 279	11 253	5 633	5 046	10 679
<b>Koncernen totalt</b>	<b>6 120</b>	<b>5 331</b>	<b>11 451</b>	<b>5 763</b>	<b>5 091</b>	<b>10 854</b>

<sup>1)</sup> För att beräkna årsarbetstid används 1920 timmar (1920).

Könsfördelning i styrelse och ledande befattningshavare i koncernen

	2020		2019	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Styrelsen, moderbolag	38%	62%	43%	57%
Koncernledningen	50%	50%	30%	70%

Könsfördelning i styrelsen avser de stämvalda ledamöterna, ej arbetstagarrepresentanterna.

Kostnadsförda löner, andra ersättningar och sociala kostnader

	2020			2019		
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Varav pensions kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Varav pensions kostnader
Moderbolaget	161	83	26	141	73	26
Dotterföretag	4 789	1 837	346	4 436	1 739	340
<b>Koncernen totalt</b>	<b>4 950</b>	<b>1 920</b>	<b>372</b>	<b>4 577</b>	<b>1 812</b>	<b>366</b>

Styrelsen

Kostnadsförda ersättningar och andra förmåner till styrelsens ledamöter, tkr

	2020			2019		
	Styrelsearvode	Utskottsarbete	Totalt arvode	Styrelsearvode	Utskottsarbete	Totalt arvode
Moderbolaget						
Mia Brunell Livfors (Ordförande)	716	-	716	686	-	686
Lars Olofsson (Vice ordförande)	549	-	549	528	-	528
<i>Övriga ledamöter i styrelsen:</i>						
Antonia Ax:son Johnson <sup>1)</sup>	-	-	-	106	-	106
Stina Andersson	454	56	510	433	-	433
Fabian Bengtsson	454	-	454	433	-	433
Caroline Berg	454	-	454	433	-	433
Jesper Lien	454	-	454	433	-	433
Christian Luiga	345	113	458	-	-	-
Christer Åberg	454	56	510	433	-	433
Anders Helsing (Arbetstagarrep.)	-	-	-	-	-	-
Michael Sjöén (Arbetstagarrep.)	-	-	-	-	-	-
Lars Östberg (Arbetstagarrep.)	-	-	-	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>3 879</b>	<b>225</b>	<b>4 104</b>	<b>3 485</b>	<b>-</b>	<b>3 485</b>

<sup>1)</sup> Antonia Ax:son Johnson avgick i samband med årsstämman 2019.

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämmans beslut. Utöver styrelsearvodet utgår ett ytterligare arvode till ordförande och övriga ledamöter i revisionsutskottet. Ingen ersättning utgår för arbete i styrelsens övriga utskott. Arbetstagarrepresentanter erhåller ej styrelsearvode. Det årliga styrelsearvodet fastställdes

enligt årsstämmobeslut 2020 till 4 040 tkr (3 395). Härav utgör 725 tkr (690) arvode till styrelsens ordförande. Arvodet till revisionsutskottet fastställdes enligt årsstämmobeslut 2020 till 300 tkr (-). 75 procent av arvodet har utbetalats under 2020 och resterade del utbetalas efter årsskiftet.





## Noter

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

## Ledande befattningshavare

För koncernledningens sammansättning se sidorna 132–133.

## Kostnadsförda ersättningar och andra förmåner

Tkr	Grundlön		Rörlig ersättning		Andra förmåner		Pensionskostnad		Övrig ersättning		Summa		Aktierelaterade ersättningar <sup>2)</sup>	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Verkställande direktören	7 747	7 420	4 362	3 771	178	181	2 711	2 610	–	–	14 998	13 982	5 217	4 035
Övriga ledande befattningshavare, koncernledningen <sup>1)</sup>	23 662	25 494	9 187	9 358	807	894	7 365	6 787	72	45	41 093	42 578	8 064	5 595
<b>Summa</b>	<b>31 409</b>	<b>32 914</b>	<b>13 549</b>	<b>13 129</b>	<b>985</b>	<b>1 075</b>	<b>10 076</b>	<b>9 397</b>	<b>72</b>	<b>45</b>	<b>56 091</b>	<b>56 560</b>	<b>13 281</b>	<b>9 630</b>

<sup>1)</sup> Av kostnadsförd grundlön, rörlig ersättning, aktierelaterade ersättningar och övrig ersättning avser 24 924 tkr (23 628) ersättningar som de ledande befattningshavarna har erhållit från andra koncernföretag. Av andra förmåner avser 518 tkr (644) ersättningar från andra koncernföretag.

<sup>2)</sup> Avser årets kostnadsförda beräknade utfall av incitamentsprogrammen LTIP2018, LTIP2019 och LTIP2020, vilka regleras 2021 och framåt, samt årets kostnadsförda utfall av LTIP2017, vilket reglerades under april 2020.

Ersättningsutskottet inom styrelsen fattar beslut om lön och övriga anställningsvillkor för koncernledningen, med undantag för verkställande direktören för vilken styrelsen i sin helhet fastställer ersättning och andra anställningsvillkor, inom de principer som årsstämman beslutat om. Den rörliga ersättningen är till största delen baserad på koncernens resultat och utveckling och till en del på personliga mål. Den rörliga ersättningen uppgår maximalt till 60 procent av den fasta lönen. Vid uppsägning från bolagets sida tillämpas en uppsägningstid om högst 12 månader mot avräkning. Därutöver kan avgångsvederlag motsvarande högst 12 månader utgå mot avräkning. Vid uppsägning från den ledande befattningshavarens sida uppgår uppsägningstiden till högst sex månader utan rätt till avgångsvederlag. Axfood tillämpar pensionsåldern 65 år för samtliga ledande befattningshavare. Den grundläggande pensionsförmånen utgörs av den så kallade ITP-planen, där fem medlemmar av koncernledningen i denna del har en lösning motsvarande ITP 1. I tillägg till denna, för dem som omfattas av ITP 2, utgår en premiebestämd pension motsvarande 25 procent av löneandelar mellan 30–50 inkomstbasbelopp. En medlem i koncernledningen har en pensionslösning där den totala pensionsavsättningen är 35 procent av fast kontant lön med avräkning av premien för ITP 2.

## Verkställande direktören

Verkställande direktörens rörliga ersättning är baserad på verksamhetens resultat och utveckling. Den rörliga ersättningen för verkställande direktören kan maximalt uppgå till 60 procent av årslönen. Den fast-

ställda rörliga ersättningen utbetalas med 100 procent efter årsstämman året efter intjänandeåret, förutsatt att han varit anställd under hela intjänandeåret.

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

## Information om beslutade ersättningar som inte förfallit till betalning samt om avvikelser från de riktlinjer för ersättning som beslutades av årsstämman 2020

På tidigare årsstämma har beslutats om riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare för tiden fram till som längst årsstämman 2024. I korthet innebar dessa riktlinjer att, utöver grundlön, rörliga ersättningar ska utgå, knutna dels till Axfoods mål för resultat och omsättningstillväxt, dels till uppfyllandet av personliga mål. Kortfristiga rörliga ersättningar kostnadsförs under räkenskapsåret och betalas ut efter att årsredovisningen har antagits på årsstämman. De riktlinjer som beslutades av årsstämman 2020 har följts och samtliga tidigare beslutade ersättningar som ännu inte utbetalats håller sig inom ovan angivna ramar.

Långsiktiga incitamentsprogram  
Koncernen

	LTIP 2020	LTIP 2019	LTIP 2018	LTIP 2017
Basvärde aktiekurs, kr	204,80	186,00	161,75	143,50
Antal deltagare vid start av programmet	66	58	59	59
Antal deltagare per balansdagen	65	53	54	–
varav ledande befattningshavare	9	9	8	–
Antal utestående aktierätter per 2020-01-01	–	186 200	164 024	141 896
Antal tilldelade aktierätter under perioden	237 650	–	–	–
Antal förverkade aktierätter under perioden	1 750	10 280	8 361	–
Antal inlösta aktierätter under perioden	–	–	–	157 892
Antal utestående aktierätter per 2020-12-31 <sup>1)</sup>	235 900	175 920	155 663	–
Maximalt antal aktierätter	260 468	191 360	171 000	–
Genomsnittlig aktiekurs per lösendagen, kr	–	–	–	212,82
Vägt genomsnittligt verkligt värde vid värderingstidpunkten för hela löptiden, mkr <sup>2)</sup>	59,7	42,3	32,6	–
Årets kostnad, mkr	12,8	14,5	10,1	3,2
Akkumulerad kostnad, mkr	12,8	24,2	29,5	27,1
Skuld sociala avgifter, mkr	3,5	6,9	9,8	–
Intjänandeperiod	3 år	3 år	3 år	3 år
Löptid	Maj 2020–april 2023	Maj 2019–april 2022	Maj 2018–april 2021	Maj 2017–april 2020

<sup>1)</sup> Av aktierätterna avser 249 550 st ledande befattningshavare för samtliga tre program.

<sup>2)</sup> Av totalt verkligt värde avser 59,3 Mkr ledande befattningshavare för samtliga tre program.



## Noter

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

Koncernens långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram har startats årligen sedan 2017 efter beslut på respektive årsstämma. Programmen sträcker sig över tre år med start i maj respektive år. Under 2020 har LTIP 2020 startat samt full tilldelning har skett av LTIP 2017.

Programmen erbjuds ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner i Axfoodkoncernen. Syftet är att programmen ska stärka det gemensamma intresset för maximalt långsiktigt värdeskapande i Axfood, samt underlätta för Axfood att rekrytera och behålla personer i koncernledningen och andra nyckelpersoner.

Ett deltagande kräver förvärv eller tidigare innehav av ett visst antal aktier i Axfood, så kallade sparaktier. Samtliga deltagare har förvärvat aktier i Axfood till marknadspris upp till ett på förhand bestämt maximalt antal aktier för varje kategori av deltagare. Efter den fastställda intjänandeperioden kommer deltagarna att vederlagsfritt tilldelas aktier i Axfood förutsatt att vissa villkor är uppfyllda.

Om deltagarens anställning upphör under intjänandeperioden pga avtals- eller ålderspensionering reduceras tilldelningen av aktierätter i proportion till hur stor del av intjänandeperioden som löpt vid tidpunkten för anställningens upphörande.

Programmen är egetkapitalreglerade, tilldelning sker genom leverans av aktier.

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

Kostnaden periodiseras linjärt över tre år och inkluderar sociala avgifter. Redovisade värden har under året påverkats av personer som utgått ur programmen och personer som har gått i pension.

*Intjänandevillkor**LTIP2020*

- Anställning i Axfoodkoncernen under hela programperioden och att det egna aktieägandet består
- Tre års TSR>0 (1 aktierätt)
- Omsättningstillväxt i marknadsnivå till +2 procentenheter i snitt över 3 år och EBIT marginal>3,5% snitt över 3 år (1–3 aktierätter)
- TSR i nivå med SIX return index 2020–2022 ackumulerat upp till 10 procentenheter bättre än samma period (1–2 aktierätter)
- Försäljningsandel av hållbarhetsmärkta varor under perioden 2020–2022 ackumulerat uppnår en nivå upp till 10% bättre än nivån per 31 december 2019 (0–1 aktierätt)

*LTIP2019*

- Anställning i Axfoodkoncernen under hela programperioden och att det egna aktieägandet består
- Tre års TSR>0 (1 aktierätt)
- Omsättningstillväxt i marknadsnivå till +2 procentenheter i snitt över 3 år och EBIT marginal>3,5% snitt över 3 år (1–3 aktierätter)
- TSR i nivå med SIX return index 2019–2021 ackumulerat upp till 10 procentenheter bättre än samma period (1–2 aktierätter)
- Försäljningsandel av hållbarhetsmärkta varor under perioden 2019–2021 ackumulerat uppnår en nivå upp till 10% bättre än nivån per 31 december 2018 (0–1 aktierätt)

*LTIP2018*

- Anställning i Axfoodkoncernen under hela programperioden och att det egna aktieägandet består
- Tre års TSR>0 (1 aktierätt)
- Omsättningstillväxt i marknadsnivå till +2 procentenheter i snitt över 3 år och EBIT marginal>3,5% snitt över 3 år (1–4 aktierätter)
- TSR i nivå med SIX return index 2018–2020 ackumulerat upp till 10 procentenheter bättre än samma period (1–2 aktierätter)

*LTIP2017*

- Anställning i Axfoodkoncernen under hela programperioden och att det egna aktieägandet i Axfood har bestått
- Tre års TSR>0 (1 aktierätt)
- Omsättningstillväxt i marknadsnivå till +2 procentenheter i snitt över 3 år och EBIT marginal>3,5% snitt över 3 år (1–4 aktierätter)
- TSR i nivå med SIX return index 2017–2019 ackumulerat upp till 10 procentenheter bättre än samma period (1–2 aktierätter)

**Återköpta aktier**

För att säkra bolagets åtagande gällande villkorade prestationsaktier enligt LTIP 2017 återköpte Axfood 194 000 aktier under 2017 för totalt 28 Mkr till en genomsnittlig kurs om 143,69 kronor per aktie. För att säkra bolagets åtagande gällande villkorade prestationsaktier LTIP 2018 återköpte Axfood 182 000 aktier under 2018 för totalt 30 Mkr till en genomsnittlig kurs om 162,89 kronor per aktie. För att säkra bolagets åtagande gällande villkorade prestationsaktier enligt LTIP 2019 återköpte Axfood 196 000 aktier under 2019 för totalt 36 Mkr till en genomsnittlig kurs om 186,00 kronor per aktie. För att säkra bolagets åtagande gällande villkorade prestationsaktier enligt LTIP 2020 återköpte Axfood 258 000 aktier under andra kvartalet 2020 för totalt 53 Mkr till en genomsnittlig kurs om 206,46 kronor per aktie.

Full tilldelning av LTIP 2017 skedde med hjälp av egna aktier under april 2020.

Innehavet av egna aktier uppgår därmed till 672 108 och säkerställer leverans av aktier till samtliga av bolagets incitamentsprogram.

**Moderbolaget**

Samma villkor som gäller för koncernen gäller för moderbolaget.

	LTIP 2020	LTIP 2019	LTIP 2018	LTIP 2017
Vägt genomsnittligt verkligt värde vid värderingstidpunkten för hela löptiden <sup>1)</sup>	27,8	22,8	18,2	-
Årets kostnad	6,0	7,4	5,4	1,7
Ackumulerad kostnad	6,0	12,0	14,9	12,8
Skuld sociala avgifter	1,6	3,6	5,3	-

<sup>1)</sup> Av verkligt värde avser 41,5 Mkr ledande befattningshavare.

**Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare**

*Senaste beslutade riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare (antagna på årsstämman 2020)*

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

Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter årsstämman 2020. Riktlinjerna gäller som längst fram till årsstämman 2024.

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

*Riktlinjernas främjande av Axfoods affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet*

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

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

I Axfood har inrättats långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram. De har beslutats av årsstämman och omfattas därför inte av dessa riktlinjer. Programmen omfattar koncernchef, övriga ledande befattningshavare, deras ledningsgrupper och nyckelpersoner. De prestationskrav som används för att bedöma utfallet av programmen har en tydlig koppling till affärsstrategin och till Axfoods långsiktiga värdeskapande, inklusive hållbarhet. För mer information om dessa



## Noter

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

program, innefattande de kriterier som utfallet är beroende av, se <https://www.axfood.se/investerare/bolagsstyrning/arsstamma>.

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

**Ersättningsformerna**

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

**Fast lön**

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

**Rörlig ersättning**

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

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

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

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

**Pensions- och övriga förmåner**

Axfood tillämpar pensionsåldern 65 år för samtliga ledande befattningshavare.

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

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

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

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

**Upphörande av anställning**

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

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

**Lön och anställningsvillkor för medarbetare**

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

**Beslutsprocessen för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna**

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

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

**Frågående av riktlinjerna**

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



## Noter

## 9 Ersättningar till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2019	2020	2019
<b>Deloitte</b>				
Ersättning för revisionsuppdrag	5	5	1	1
Revisionstjänster utöver revisionsuppdraget	0	0	0	0
Övriga tjänster	0	5	0	-
<b>Summa</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

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

## 10 Avskrivningar

Koncernen	Övriga immateriella tillgångar		Byggnader och mark		Inventarier, verktyg och installationer		Nyttjanderätts-tillgångar		Totalt	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Kostnad för sålda varor	157	161	3	3	517	491	598	560	1 275	1 216
Försäljningskostnader	1	-	0	0	45	44	725	688	771	732
Administrationskostnader	10	10	0	0	61	56	135	132	206	198
<b>Summa avskrivningar</b>	<b>168</b>	<b>171</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>623</b>	<b>591</b>	<b>1 458</b>	<b>1 380</b>	<b>2 252</b>	<b>2 146</b>

Moderbolagets avskrivningar om 4 Mkr (3) avser inventarier, verktyg och installationer och redovisas under administrationskostnader.

## 11 Leasingavtal

### Leasetagare

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

### Nyttjanderättstillgångar

Koncernen	Lokaler	Fordon	Övrigt	Total
Avskrivningar under året	-1 383	-66	-9	-1 458
<b>Utgående balans 31 december 2020</b>	<b>5 505</b>	<b>142</b>	<b>9</b>	<b>5 656</b>

	Lokaler	Fordon	Övrigt	Total
Avskrivningar under året	-1 302	-67	-11	-1 380
<b>Utgående balans 31 december 2019</b>	<b>5 267</b>	<b>126</b>	<b>13</b>	<b>5 407</b>

Tillkommande nyttjanderättstillgångar under 2020 uppgick till 1 725 (971) Mkr.

I detta belopp ingår anskaffningsvärdet för under året nyanskaffade nyttjanderätter om 693 (325) Mkr samt omvärderingar om 1 032 (647) Mkr.

### Leasingskulder

För löptidsanalys av leasingskulderna, se not 26 Finansiella risker.

### Belopp redovisade i Rapport över resultat och övrigt totalresultat

Koncernen	2020	2019
Avskrivningar på nyttjanderättstillgångar	-1 458	-1 380
Ränta på leasingskulder	-108	-109
Variabla leasingavgifter som inte ingår i värderingen av leasingskulden	-105	-95
Intäkter från vidareuthyrning av nyttjanderätts-tillgångar	115	107
Kostnader för korttidsleasing	-9	-3
Kostnader för leasar av lågt värde, ej korttidsleasing av lågt värde	-4	-4

### Belopp redovisade i Rapport över kassaflöden

	2020	2019
Summa kassaflöden hänförliga till leasingavtal	-1 734	-1 653

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

### Leasing av lokaler

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

Koncernen hyr ut en del av lokalerna som operationella leasingavtal.

Ett långsiktigt hyresavtal avseende logistikcentret i Bålsta tecknades 2019 med fastighetsägaren NREP Logicens. Avtalet har en hyresperiod på 25 år och har ett sk "open book" upplägg. Hyran är relaterad till konstruktionskostnaden och kommer inte vara fastställd innan konstruktionen är avslutad. Upplägget ger Axfood kontroll över projektet och minimerar långsiktiga hyreskostnader. Hyresåtagandet enligt avtalet kommer att redovisas när lokalen är tillgänglig för användning.

### Förlängnings- och uppsägningsoptioner

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





## Noter

## Not 11. Leasingavtal forts.

**Leasing av fordon och övriga leasingavtal**

Koncernen leasar fordon med leasingperioder på två till sju år i de flesta fall. Förlängningsoptioner förekommer endast i oväsentlig omfattning.

Därutöver finns övriga leasingavtal såsom balpressar och komprimatorer med leasingperioder mellan ett och tre år.

**Icke uppsägningsbara leasingbetalningar uppgår till:**

Moderbolaget	2020	2019
Inom ett år	44	39
Mellan ett år och fem år	86	115
Längre än fem år	-	-

**Kostnadsförda avgifter för operationella leasingavtal uppgår till:**

Moderbolaget	2020	2019
Minimileaseavgifter	44	39
Variabla avgifter	-	-
<b>Totala leasingkostnader<sup>1)</sup></b>	<b>44</b>	<b>39</b>
Leasingintäkter avseende objekt som vidareuthyrts	36	28

<sup>1)</sup> Varav lokalhyror 44 (39) Mkr

**Leasegivare**

Leasingintäkter från leasingavtal där koncernen är leasegivare är följande.

**Operationella leasingavtal**

Koncernen	2020	2019
Intäkter från vidareuthyrning av nyttjanderättstillgångar	115	107

**Operationella leasingavtal**

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

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

Koncernen	2020	2019
Inom ett år	113	103
Mellan ett och två år	95	83
Mellan två och tre år	76	67
Mellan tre och fyra år	46	46
Mellan fyra och fem år	30	26
Senare än fem år	18	28
<b>Summa odiskonterade leasingavgifter</b>	<b>378</b>	<b>353</b>

## 12 Transaktioner med närstående

Axfoodkoncernens transaktioner med närstående, utöver de som omfattas av koncernredovisningen, utgörs dels av transaktioner med intresseföretag, dels av transaktioner med dotterbolag inom Axel Johnson-koncernen. All prissättning sker till marknadsmässiga villkor.

Axfood AB ägs till 50,1% av Axel Johnson-gruppen. Axfoodkoncernens transaktioner med närstående utgörs av transaktioner med Martin & Servera AB, AxFast AB och Åhléns AB, samtliga utgör bolag inom Axel Johnson-gruppen. Martin & Servera AB levererar varor inom storkökssegmentet till företag inom Axfoodkoncernen, AxFast AB hyr ut fastigheter till företag inom Axfoodkoncernen. Åhléns AB hyr ut lokaler till företag inom Axfoodkoncernen.

Axfoods intresseföretag äger inga aktier i Axfood AB per 2020-12-31.

	Försäljning till närstående		Inköp från närstående		Fordran på närstående		Skulder till närstående	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Koncernen								
Intressebolag	50	11	-	-	12	-	-	-
Övriga närstående	17	16	120	129	2	0	18	18
<b>Summa</b>	<b>67</b>	<b>27</b>	<b>120</b>	<b>129</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>18</b>

## 13 Finansnetto

	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2019	2020	2019
Ränteintäkter	6	5	0	0
Utdelning från andelar i koncernföretag	-	-	-	22
Ränteintäkter koncernkonto	-	-	7	4
Övriga finansiella intäkter	9	0	0	0
	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>27</b>
Räntekostnader	-6	-9	0	0
Räntekostnader leasing	-108	-109	-	-
Övriga finansiella kostnader	-18	-1	-10	-1
	<b>-132</b>	<b>-120</b>	<b>-10</b>	<b>-2</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>-116</b>	<b>-115</b>	<b>2</b>	<b>25</b>

Ränteintäkter från koncernföretag uppgår i moderbolaget till 7 Mkr (4). Räntekostnader till koncernföretag uppgår i moderbolaget till 0 Mkr (-).



## Noter

**14** Bokslutsdispositioner och obeskattade reserver

Moderbolaget	2020	2019
<b>Bokslutsdispositioner</b>		
Erhållet koncernbidrag	2 367	2 182
Lämnat koncernbidrag	-	-90
Avsättning till periodiseringsfond	-640	-571
Upplösning av periodiseringsfond	355	304
Förändring ackumulerade överavskrivningar	0	0
<b>Summa</b>	<b>2 082</b>	<b>1 825</b>
<b>Obeskattade reserver</b>		
Periodiseringsfonder	3 191	2 906
Akkumulerade överavskrivningar	1	1
<b>Summa</b>	<b>3 192</b>	<b>2 907</b>

**15** Skatter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2019	2020	2019
<b>Aktuell skatt</b>				
Aktuell skatt på årets resultat	-458	-388	-417	-366
Justering aktuell skatt från tidigare år	1	-18	0	3
	<b>-457</b>	<b>-406</b>	<b>-417</b>	<b>-363</b>
<b>Uppskjuten skatt</b>				
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-74	-88	-1	-1
	<b>-74</b>	<b>-88</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>
<b>Totalt redovisad skattekostnad</b>	<b>-531</b>	<b>-494</b>	<b>-418</b>	<b>-364</b>

## Koncernen, avstämning mellan gällande skattesats och effektiv skattesats

	2020	%	2019	%
	Redovisat resultat före skatt	2 394		2 173
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	-512	-21,4	-465	-21,4
Skatteeffekt av:				
Övriga ej avdragsgilla kostnader	-22	-0,9	-15	-0,7
Övriga ej skattepliktiga intäkter	4	0,2	3	0,1
Justeringar av aktuell skatt hänförlig till tidigare år	0	0,0	-18	-0,8
Justeringar av uppskjuten skatt hänförlig till tidigare år	0	0,0	0	0,0
Justeringar av uppskjuten skatt hänförlig till förändring av skattesatser	-1	0,0	1	0,0
<b>Redovisad skattekostnad/effektiv skattesats</b>	<b>-531</b>	<b>-22,2</b>	<b>-494</b>	<b>-22,8</b>
Skatt hänförligt till övrigt totalresultat <sup>1)</sup>	14		17	

<sup>1)</sup> Varav hänförligt till förändring av skattesatser -1 Mkr (-).

## Moderbolaget, avstämning mellan gällande skattesats och effektiv skattesats

	2020	%	2019	%
	Redovisat resultat före skatt	1 925		1 714
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	-412	-21,4	-367	-21,4
Skatteeffekt av:				
Övriga ej avdragsgilla kostnader	-1	-0,0	-1	-0,1
Övriga ej skattepliktiga intäkter	-	-	5	0,3
Skattepliktiga intäkter som inte redovisas i resultaträkningen	-5	-0,2	-4	-0,2
Justeringar av aktuell skatt hänförlig till tidigare år	0	0,0	3	0,2
Justeringar av uppskjuten skatt hänförlig till förändring av skattesatser	0	0,0	0	0
<b>Redovisad skattekostnad/effektiv skattesats</b>	<b>-418</b>	<b>-21,7</b>	<b>-364</b>	<b>-21,2</b>
Aktuella och uppskjutna skatteposter som har redovisats direkt mot eget kapital	-		-	



## Noter

## Not 15. Skatter forts.

## Redovisade uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2019	2020	2019
Immateriella tillgångar	-86	-97	-	-
Inventarier, verktyg och installationer	11	10	-	-
Underskott	71	65	-	-
Övriga fordringar	-	0	-	-
Obeskattade reserver	-868	-789	-	-
Avsättningar	41	43	7	8
Nyttjanderättstillgångar/Leasingskulder	74	84	-	-
Övriga skulder	31	18	-	-
<b>Summa uppskjuten skattefordran (+) uppskjuten skatteskuld (-), netto</b>	<b>-726</b>	<b>-665</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Uppskjuten skattefordran	253	237	7	8
Uppskjuten skatteskuld	-979	-902	-	-

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

Skatt hänförligt till övrigt totalresultat<sup>1)</sup>

Koncernen	2020			2019		
	Före skatt	Skatt	Efter skatt	Före skatt	Skatt	Efter skatt
Omräkningsdifferenser	-	-	-	0	0	0
Verkligt värde terminskontrakt	-65	13	-51	-41	9	-32
Aktuariella vinster och förluster	-6	1	-5	-37	8	-29
<b>Övrigt totalresultat</b>	<b>-72</b>	<b>14</b>	<b>-56</b>	<b>-78</b>	<b>17</b>	<b>-61</b>

<sup>1)</sup> Moderbolaget har ingen skatt hänförlig till övrigt totalresultat.

## Koncernen, förändring av uppskjuten skatt

	2020			
	Belopp vid årets ingång	Redovisat i årets resultat	Redovisat i övrigt totalresultat	Belopp vid årets utgång
Immateriella tillgångar	-97	11	-	-86
Inventarier, verktyg och installationer	10	1	-	11
Underskott	65	6	-	71
Övriga fordringar	0	0	-	-
Obeskattade reserver	-789	-79	-	-868
Avsättningar	43	-2	1	41
Nyttjanderättstillgångar/Leasingskulder	84	-11	-	74
Övriga skulder	18	0	13	31
<b>Summa</b>	<b>-665</b>	<b>-74</b>	<b>14</b>	<b>-726</b>

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



## Noter

## 16 Resultat per aktie

Koncernen	2020	2019
Resultat per aktie före utspädning, kr	9,12	7,87
Resultat per aktie efter utspädning, kr	9,09	7,85
Antal utestående aktier vid periodens slut	209 198 604	209 298 712
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	209 253 740	209 380 332
Genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning	209 877 099	209 878 569

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

## 17 Immateriella tillgångar

Koncernen	Goodwill		Immateriella tillgångar under utveckling		Övriga immateriella tillgångar <sup>1)</sup>	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Ingående anskaffningsvärden	2 767	2 767	167	78	2 084	1 980
Justering av förvärvsanalys	-	-3	-	-	-	5
Investeringar	2	3	196	172	15	2
(varav internt utvecklade)	-	-	(51)	(43)	-	-
Utrangeringar	-	-	-	-	-4	-2
Omklassificeringar	-	-	-100	-83	102	99
(varav internt utvecklade)	-	-	(-45)	(-83)	(45)	(83)
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>2 769</b>	<b>2 767</b>	<b>263</b>	<b>167</b>	<b>2 197</b>	<b>2 084</b>
Ingående avskrivningar	-	-	-	-	-1 470	-1 300
Utrangeringar	-	-	-	-	4	1
Årets avskrivningar	-	-	-	-	-168	-171
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-1 634</b>	<b>-1 470</b>
Ingående nedskrivningar	-	-	-	-	-76	-76
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar<sup>2)</sup></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-76</b>	<b>-76</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>2 769</b>	<b>2 767</b>	<b>263</b>	<b>167</b>	<b>487</b>	<b>538</b>

<sup>1)</sup> Av övriga immateriella tillgångar avser 336 Mkr (379) IT-utveckling, 138 Mkr (138) varumärken, 4 Mkr (8) hyresrätter och 9 Mkr (13) kundrelationer.

<sup>2)</sup> Utgående nedskrivningar består av nedskrivning av varumärke.

### Goodwill

Goodwill fördelas och prövas på nivån för kassagenererande enheter, vilka är identifierade som Axfoods rörelsesegment. Koncernens redovisade goodwill per 2020-12-31 fördelas enligt följande:

	2020-12-31	2019-12-31
Hemköp	606	617
Willys	915	902
Snabbgross	57	57
Dagab	1 191	1 191
<b>Totalt</b>	<b>2 769</b>	<b>2 767</b>

### Övriga immateriella tillgångar

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

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

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

### Prövning av nedskrivningsbehov av immateriella tillgångar

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

De framtida kassaflödena som använts vid beräkning av respektive enhets nyttjandevärde baseras för det första året på affärsplanen för 2021 för respektive enhet. Därefter baseras kassaflödena på antagande om en årlig tillväxt om 2,0 procent (2,0). De prognostiserade kassaflödena har från 2019 nuvärdesberäknats med hänsyn taget till IFRS 16 Leasingavtal vilket har resulterat i en diskonteringsränta på 5,8 procent efter skatt, vilket motsvarar en diskonteringsränta före skatt om 6,8 procent. Diskonteringsräntan motsvarar Axfoods bedömda genomsnittliga kapitalkostnad, det vill säga den vägd summan av avkastningskrav på eget kapital och kostnaden för externt upplånat kapital. Avkastningskravet på eget kapital baseras på antagande om en riskfri ränta om 0,0 procent (3,0), en marknadsmässig riskpremie om 7,4 procent (4,4), en bolagsspecifik premie om 1,2 procent (1,1) och ett betavärde om 0,4 (0,5). Betavärdet visar sambandet mellan priset på Axfoodaktien och förändringar i ett jämförelseindex. Med en diskonteringsfaktor om 5,8 procent (6,0) efter påverkan av IFRS 16, överstiger nyttjandevärderna redovisat värde för samtliga testade enheter. Således föreligger inget nedskrivningsbehov per 2020-12-31. Samtliga enheters framtida kassaflöden baseras på samma antaganden. Viktiga antaganden, det vill säga antaganden som vid förändringar får stor effekt på kassaflödena, är diskonteringsränta samt antaganden om framtida pris- och volymutveckling. I affärsplanen för 2021 som ligger till grund för kassaflödena har företagsledningen gjort antaganden om en pris- och volymutveckling, vilket baseras på både koncernledningens bedömningar och externa bedömningar om pris- och volymutveckling i Sverige på dagligvaror inom Axfoods sortiment. Bedömningen baseras på tidigare års erfarenheter samt på den förväntade konkurrenssituationen i branschen. Koncernledningen bedömer att rimligt möjliga förändringar i dessa antaganden inte skulle ha så stora effekter att de var och en för sig skulle reducera återvinningsvärdet till ett värde som är lägre än det redovisade värdet.





## Noter

## 18 Materiella anläggningstillgångar

Koncernen	Byggnader och mark		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Ingående anskaffningsvärden	156	153	7 607	7 346	584	155
Byte av redovisningsprincip	-	-	-	-182	-	-
Förvärv	-	1	-	2	-	-2
Investeringar	3	5	551	616	263	682
Försäljningar och utrangeringar	-	-4	-479	-409	-	-
Omklassificeringar	-	1	230	234	-234	-251
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>159</b>	<b>156</b>	<b>7 910</b>	<b>7 607</b>	<b>613</b>	<b>584</b>
Ingående avskrivningar	-10	-7	-5 592	-5 444	-	-
Byte av redovisningsprincip	-	-	-	60	-	-
Försäljningar och utrangeringar	-	-	459	383	-	-
Årets avskrivningar	-3	-3	-623	-591	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-13</b>	<b>-10</b>	<b>-5 756</b>	<b>-5 592</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Ingående nedskrivningar	-	-	-1	-1	-	-
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>146</b>	<b>146</b>	<b>2 153</b>	<b>2 014</b>	<b>613</b>	<b>584</b>

Moderbolaget	Inventarier, verktyg och installationer	
	2020-12-31	2019-12-31
Ingående anskaffningsvärden	72	57
Investeringar	27	15
Försäljningar och utrangeringar	-7	-1
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>92</b>	<b>72</b>
Ingående avskrivningar	-55	-52
Försäljningar och utrangeringar	2	0
Årets avskrivningar	-4	-3
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-58</b>	<b>-55</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>35</b>	<b>17</b>

## 19 Statliga bidrag

Statliga bidrag i form av erhållna arbetsmarknadspolitiska bidrag uppgår i rapport över finansiell ställning till 0 Mkr (0), redovisade under förutbetalda intäkter och i rapport över totalresultat till 47 Mkr (48), redovisade som reducerade personalkostnader.

Statliga bidrag relaterade till corona i form av kompensation för sjuklönekostnader uppgår i rapport över finansiell ställning till 11 Mkr (-), redovisade bland upplupna intäkter och i rapport över totalresultat till 96 Mkr (-), redovisade som övriga rörelseintäkter. Axfoods ökade sjuklönekostnader beräknas ha uppgått till cirka 65 Mkr.

Inga uppfyllda villkor eller ansvarsförbindelser föreligger.



## Noter

**20** Andelar i koncernföretag

Moderbolaget	2020	2019
Ingående anskaffningsvärden	3 747	3 736
Årets förvärv	-	-
Aktieägartillskott	63	11
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>3 809</b>	<b>3 747</b>
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-350</b>	<b>-350</b>
<b>Utgående ackumulerade bokförda värden</b>	<b>3 459</b>	<b>3 397</b>

## 2020

Moderbolaget	Org.nr.	Säte	Antal andelar	Kapital och röster, %	Bokfört värde 2020-12-31, Mkr	Bokfört värde 2019-12-31, Mkr
Willys AB	556163-2232	Göteborg	1 000	100	445	429
Hemköpskedjan AB	556113-8826	Stockholm	100 000	100	570	583
Hemköp i Farsta AB	556961-7490	Stockholm	910	91	-	-
Hemköp i Ludvika AB	559019-8841	Ludvika	1 000	100	-	-
Hemköp i Avesta AB	559019-8825	Stockholm	910	91	-	-
Hemköp i Värnamo AB	559019-8833	Stockholm	910	91	-	-
Hemköp i Västerås City AB	559019-8783	Stockholm	910	91	-	-
Hemköp i Härnösand AB	559069-0854	Stockholm	910	91	-	-
Hemköp i Tallboda AB	559067-5467	Linköping	1 000	100	-	-
Hemköp i Östervåla AB	559155-7862	Stockholm	910	91	-	-
Hemköp i Östermalm AB	559067-5616	Stockholm	910	91	-	-
Hemköp i Sollentuna AB	559155-7854	Stockholm	1 000	100	-	-
Hemköp 118 AB	559229-8904	Stockholm	1 000	100	-	-
Hemköp 119 AB	559229-8896	Stockholm	1 000	100	-	-
Dagab Inköp & Logistik AB	556004-7903	Stockholm	3 434 656	100	2 139	2 134
Axfood i Lund AB	556807-5310	Stockholm	500	100	-	-
Axfood i Malmö AB	556950-1199	Stockholm	1 000	100	-	-
Axfood i Backa AB	556742-7942	Solna	1 000	100	-	-
Cold Cargo Sweden AB	556930-9460	Göteborg	50 000	100	-	-
Kokaihop Media AB	556752-4953	Göteborg	1 000	100	-	-
Falkenberg Seafood AB	556353-8973	Falkenberg	13 000	100	-	-
Hall Miba AB	556865-8149	Alvesta	50 000	100	-	-
Tempo AB	556261-6838	Stockholm	1 000	100	-	-
Urban Deli Holding AB	556958-4781	Stockholm	1 365	91	-	-
Urban Deli AB	556773-1228	Stockholm	125 000	100	-	-
Urban Deli Sickla AB	556908-1465	Stockholm	500	100	-	-
Urban Deli Bageri AB	556810-5638	Stockholm	1 000	100	-	-
Urban Deli Projekt AB	556901-8970	Stockholm	500	100	-	-
Urban Deli S44 AB	556966-6984	Stockholm	500	100	-	-
Axfood IT AB	556035-6163	Stockholm	1 000	100	7	5
Dagab AB	556070-3166	Stockholm	20 000	100	0	0
Axfood Snabbgross AB	556000-3575	Stockholm	1 500	100	48	45
NAX AB	559029-7809	Stockholm	510	51	251	200
Eurocash Food AB	556503-6141	Strömstad	45 000 000	100	-	-
<b>Summa koncernföretag</b>					<b>3 459</b>	<b>3 397</b>



## Noter

## 21 Andelar i intresseföretag

Koncernen	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2019	2020	2019
Ingående anskaffningsvärde	51	31	-	-
Förvärv av intresseföretag	0	-	0	-
Nyemission	27	16	-	-
Lämnade aktieägartillskott	23	9	6	-
Avyttring	-	-3	-	-
Utdelning	-	-3	-	-
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>101</b>	<b>51</b>	<b>6</b>	<b>-</b>
Justeringar av eget kapital avseende investeringar i intresseföretag				
Ingående redovisat värde	-35	-10	-	-
Andelar i resultat efter skatt <sup>1)</sup>	-38	-25	0	-
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>-73</b>	<b>-35</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>-</b>

<sup>1)</sup> Överensstämmer med summa totalresultat.

### 2020

Intresseföretag	Org.nr.	Säte	Antal aktier	Ägarandel, %	Bokfört värde
<b>Direkt ägda av Axfood AB</b>					
Axpay AB	558236-9341	Stockholm	25 000	25,0	6
<b>Indirekt ägda av Axfood AB</b>					
Apohem AB	559094-8401	Stockholm	236 230	52,6	22
Svinesund Handels AB	556872-4362	Strömstad	240	24,0	0
United Nordic Inc AB	556043-4606	Solna	250	25,0	0
<b>Summa</b>					<b>28</b>

### 2019

Intresseföretag Koncernen	Org.nr.	Säte	Antal aktier	Ägarandel, %	Bokfört värde
Apohem AB	559094-8401	Stockholm	178 738	51,3	16
Svinesund Handels AB	556872-4362	Strömstad	240	24,0	0
United Nordic Inc AB	556043-4606	Solna	250	25,0	0
<b>Summa</b>					<b>16</b>

Nätapoteket Apohem är ett bolag som samägs av Axfood och ytterligare två parter. Axfood äger, genom Dagab, 52,6 procent (51,3) av bolaget. Alla väsentliga beslut om verksamheten i Apohem fattas gemensamt av parterna i enlighet med ett aktieägaravtal. Baserat på alla relevanta fakta utgör Apohem ett intresseföretag.

Samtliga intressebolag redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

## 22 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Förutbetalda hyror	100	39	-	-
Upplupen bonus och dylikt	725	752	5	5
Levererat ej fakturerat	0	2	-	-
Övriga förutbetalda kostnader	173	150	18	21
Övriga upplupna intäkter	36	42	0	0
<b>Summa</b>	<b>1 034</b>	<b>984</b>	<b>23</b>	<b>26</b>



## Noter

## 23 Eget kapital

### Aktiekapital

Aktiekapitalet per 2020-12-31 uppgick till 262 338 390 kronor (262 338 390). Aktiekapitalet fördelas på 209 870 712 aktier (209 870 712) varav utestående aktier uppgår till 209 198 604 (209 298 712) per 2020-12-31. Det finns endast ett aktieslag med lika rösträtt och rätt i bolagets vinst och kapital. Det finns inte några begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid bolagsstämma. Kvotvärdet uppgår till 1,25 kronor per aktie (1,25).

### Säkringsreserv

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

## 24 Avsättningar för pensioner

### Koncernen

Förmånsbaserade pensionsplaner	2020	2019
Nuvärdet av fonderade förpliktelse	8	9
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	403	420
Totalt nuvärde för förpliktelser	411	429
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-8	-8
Nuvärdet av nettoförpliktelser	403	421
<b>Nettoskuld i rapport över finansiell ställning</b>	<b>403</b>	<b>421</b>
Belopp som redovisas i rapport över finansiell ställning		
- avsättningar	403	421
- tillgångar	-	-
<b>Nettoskuld i rapport över finansiell ställning</b>	<b>403</b>	<b>421</b>

Av Axfoods nettoskuld avseende förmånsbestämda pensionsplaner består 387 Mkr (399) av utfästelser inom PRI-systemet. Samtliga dessa utfästelser är låsta och all nyintjänning sker inom Alecta-systemet. Utfästelser inom PRI är så kallade ofonderade planer, varför dessa i sin helhet redovisas som Avsatt till pensioner.

I nettoskulden ingår också företagsegna förmånsbestämda pensionsplaner om 15 Mkr (20), dessa är ofonderade planer som är återförsäkrade inom PRI.

Utöver ofonderade pensionsplaner har Axfood en individuell fonderad pensionsplan, vilken hanteras av Axel Johnsons pensionsstiftelse. Axfood har rätt till ersättning från stiftelsen med ett belopp som maximalt motsvarar pensionsåtagandet. Åtagandet netto-redovisas och uppgår till 0 Mkr (1). Verklig avkastning på förvaltningstillgången uppgick till 0 Mkr (0), vilket motsvarade förväntad avkastning. Inga avgifter har under året betalats in till stiftelsen under året. Gottgörelse har under året erhållits från stiftelsen med 1 Mkr (0).

### Kapitalhantering

Enligt Axfoods finanspolicy är grunden för Axfoodkoncernens finansiella strategi att skapa betryggande finansiella förutsättningar för koncernens drift och utveckling. En viktig parameter är koncernens soliditetsmål om 20 procent vid årets slut. Axfoods revolverande kreditfacilitet är belagd med en restriktion (covenant) som varit uppfyllt under hela 2020. Under året har ingen förändring skett i koncernens principer för kapitalhantering. Utöver räntebärande pensions-skuld och leasing har Axfood ingen extern upplåning, varvid koncernen definierar kapital som eget kapital.

Förändringar av nuvärdet av förpliktelser för förmånsbestämda planer	2020	2019
Förpliktelser för förmånsbestämda planer den 1 januari	429	419
Utbetalda ersättningar	-27	-27
Räntekostnader	5	8
Omvärderingar:		
Aktuariella vinster och förluster på ändrade finansiella antaganden	9	31
Erfarenhetsbaserade justeringar	-4	-2
<b>Förpliktelser för förmånsbestämda planer</b>	<b>411</b>	<b>429</b>

Nuvärdet av förpliktelsen fördelar sig på planernas medlemmar enligt följande:	2020	2019
Aktiva	0	0
Sjukpensionärer	4	8
Fribrevshavare	528	574
Pensionärer	1 309	1 349
<b>Totalt antal utfästelser som ingår i förpliktelsen</b>	<b>1 841</b>	<b>1 931</b>

Förändring i nettoskuld under året	2020	2019
Nettoskuld vid årets början	421	411
Gottgörelse från pensionsstiftelse	1	0
Nettokostnad i årets resultat	4	8
Pensionsutbetalningar	-27	-27
Aktuariella förluster/vinster som redovisas som skuld	5	29
<b>Nettoskuld vid årets slut</b>	<b>403</b>	<b>421</b>





## Noter

## Not 24. Avsättningar för pensioner forts.

Kostnader som redovisas i årets resultat	2020	2019
<i>Förmånsbestämda pensionsplaner</i>		
Intjänade förmåner	–	–
Räntekostnad	5	8
Faktisk avkastning på förvaltningsstillgångar	0	0
<b>Summa</b>	<b>5</b>	<b>8</b>
<i>Avgiftsbestämda pensionsplaner</i>		
Kostnader under perioden	370	359
<b>Total pensionskostnad</b>	<b>375</b>	<b>367</b>

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta avseende pensionsförsäkringar enligt ITP-planen uppgår till 134 Mkr (126). Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per 31 december 2020 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 148 procent (148). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

Pensionskostnaderna fördelar sig per funktion i året resultat enligt följande	2020	2019
Kostnad för sålda varor	200	200
Försäljningskostnader	85	83
Administrationskostnader	85	76
Räntekostnader	5	8
<b>Summa</b>	<b>375</b>	<b>367</b>

Intäkter och kostnader som redovisas i övrigt totalresultat	2020	2019
<i>Förmånsbestämda pensionsplaner</i>		
Omvärderingar:		
Aktuariella vinster/förluster netto <sup>1)</sup>	-6	-37
<b>Netto redovisat i övrigt totalresultat</b>	<b>-6</b>	<b>-37</b>

<sup>1)</sup> Inklusivt särskild löneskatt

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

	2020	2019
Diskonteringsränta	0,80%	1,15%
Framtida årliga pensionsökningar (inflation)	1,50%	1,70%
Duration <sup>1)</sup>	14,0 år	14,0 år
Livstidsantagande efter 65 år		
– man	22 år	22 år
– kvinna	24 år	24 år

<sup>1)</sup> Överensstämmer med genomsnittlig återstående löptid på förpliktelserna.

**Effekter på framtida kassaflöden**

Koncernen uppskattar att cirka 27 Mkr (27) blir betalt till förmånsbestämda planer under 2021.

**Känslighetsanalys**

Nedanstående känslighetsanalys redovisar hur förändringar av aktuariella antaganden per bokslutstidpunkten, övriga antaganden oförändrade, skulle påverka den förmånsbestämda förpliktelsen.

	Ökning	Minskning
Diskonteringsränta (-/+ 0,5% förändring)	31	28
Inflation (+/- 0,5% förändring)	31	27
Livslängd (+/- 1 år förändring)	20	19

**Moderbolaget**

Redovisat kapitalvärde av pensionsförpliktelser	2020	2019
Redovisat kapitalvärde den 1 januari	20	24
Utbetalda ersättningar	-5	-5
Räntekostnader	0	1
<b>Redovisat kapitalvärde av pensionsförpliktelser</b>	<b>15</b>	<b>20</b>

Moderbolagets redovisade pensionsskuld uppgick till 15 Mkr (20) och avser åtaganden till tidigare verkställande direktör. Moderbolaget har inga särskilt avskiljbara tillgångar kopplade till pensionsåtaganden, varför hela kapitalvärdet redovisas i balansräkningen.

Av moderbolagets redovisade pensionsskuld är 15 Mkr (20) kreditförsäkrat i PRI.

Kostnader avseende pensioner	2020	2019
<i>Åtaganden i egen regi</i>		
Skulduppräkning av åtaganden	–	–
Räntekostnader	0	0
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Åtaganden genom försäkring</i>		
Försäkringspremier <sup>1)</sup>	21	21
Särskild löneskatt på pensionskostnader	5	5
<b>Summa</b>	<b>26</b>	<b>26</b>
<b>Årets pensionskostnader</b>	<b>26</b>	<b>26</b>

<sup>1)</sup> Varav avgifter till Alecta avseende pensionsförsäkringar enligt ITP-planen 17 Mkr (16).

**Antaganden för förmånsbestämda förpliktelser**

Villkoren i moderbolagets ingångna pensionsavtal innebär att värdet av förpliktelserna årligen uppräknas med i genomsnitt cirka 0,39 procent (1,45).

Uppskattningen är att cirka 5 Mkr (5) kommer att betalas ut i pensionsutbetalningar från moderbolaget under 2021.



## Noter

## 25 Finansiella tillgångar och skulder

	2020			Total
	Verkligt värde-säkrings-instrument	Obligatoriskt värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella tillgångar och skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	
Koncernen				
<b>Finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde</b>				
Andra långfristiga värdepappersinnehav			0	0
Andra långfristiga fordringar			6	6
Kundfordringar			1 033	1 033
Likvida medel			1 534	1 534
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 573</b>	<b>2 573</b>
<b>Finansiella skulder värderade till verkligt värde</b>				
Övriga kortfristiga skulder – Valutaterminer (Nivå 2)	49			49
Övriga långfristiga skulder – Valutaterminer (Nivå 2)	65			65
<b>Finansiella skulder som inte redovisas till verkligt värde</b>				
Leverantörsskulder			4 424	4 424
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>114</b>	<b>-</b>	<b>4 424</b>	<b>4 538</b>

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

### Verkligt värde på finansiella instrument

Valutaterminer värderas till verkliga värden baserat på riksbankens kurser på bokslutsdagen. Den villkorade köpeskilling som per 31 december 2019 redovisades till verkligt värde har lösts upp i sin helhet under perioden, baserat på en bedömning av framtida omsättnings- och resultatutveck-

ling i Urban Deli-koncernen. Värdeförändringen har redovisats i rörelse-resultatet under perioden.

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

## 26 Finansiella risker

### Ramverk för finansiell riskhantering

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

### Finansierings- och refinansieringsrisk

Refinansieringsrisk definieras som risken att Axfoodkoncernen inte vid var tidpunkt kan finansiera eller refinansiera koncernens verksamhet, eller att det endast kan ske till avsevärt högre kostnader. 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 minsta tillåtna genomsnittlig kvarvarande avtalstid i kreditramarna som uppgår till 12 månader. Vidare ska Axfood säkerställa att maximalt 25 procent av erforderliga kreditramar förfaller inom 12 månader. Den styrande principen för användandet av externa krediter, inklusive leasing, skall vara den finansiella kostnaden med beaktande av de riskbegränsningsregler som finns i finanspolicy.

### Likviditetsrisk

Likviditetsrisken definieras som risken för att Axfoodkoncernen inte kan infria sina kortfristiga betalningsförpliktelser. Axfood begränsar sin likviditetsrisk genom att samordna hantering av överskottslikviditet och finansiering inom koncernen. Dessutom begränsas likviditetsrisken genom att Axfood säkerställer att det alltid finns en likviditetsreserv som kan hantera fluktuationerna i prognostiserat kassaflöde under kommande 12 månader. Likviditetsreserven ska uppgå till minst 500 Mkr och beräknas som summan av tillgänglig kassa och kortfristiga placeringar samt outnyttjade kreditramar vid slutet av varje bankdag. Checkräkningskrediter får inte tillgodoräknas som kreditramar vid beräkning av likviditetsreserv.



## Noter

## Not 26. Finansiella risker forts.

## Koncernen

	2020-12-31	2019-12-31
<b>Beviljade låneramar</b>		
Revolverande kreditfacilitet	3 600	3 600
<b>Totalt beviljade låneramar</b>	<b>3 600</b>	<b>3 600</b>
Disponerade låneramar	-	-
<b>Odisponerade låneramar</b>	<b>3 600</b>	<b>3 600</b>
Tillgängliga banktillgodohavanden	1 139	376
<b>Likviditetsreserv</b>	<b>4 739</b>	<b>3 976</b>
<b>Övriga låneramar</b>		
Checkräkningskrediter	-	200

## Koncernen

Förfallostruktur finansiella skulder	<1 år	1-2 år	3-5 år	>5 år
Valutaterminer	49	53	12	-
Leverantörsskulder	4 424	-	-	-
Leasingskulder	1 283	1 610	2 233	891
<b>Summa</b>	<b>5 756</b>	<b>1 663</b>	<b>2 245</b>	<b>891</b>

## Placeringspolicy

Axfoodkoncernens placeringspolicy har som syfte att säkerställa Axfoodkoncernens betalningsförmåga på kort och lång sikt. Vidare har placeringspolicyn som syfte att i möjligaste mån minska koncernens externa upplåning genom att samordna hantering av överskottslikviditet inom koncernen, samt att uppnå bästa möjliga finansnetto inom ramen för denna finanspolicy. Placering får endast ske i instrument med låg kreditrisk och hög likviditet, det vill säga placeringar som kan omsättas till likvida medel vid varje given tidpunkt. Per 31 december 2020 hade Axfoodkoncernen endast kontotillgodohavanden i svenska banker med minst ratingen A- enligt Standard & Poor's, vilka är godkända motparter i finanspolicyn.

## Ränterisker

Ränterisk definieras som risken att ränteförändringar får en negativ påverkan på koncernens resultat. Ränterisken hanteras genom definierade ränteriskenormer för finansavdelningen och övriga koncernbolag. Därutöver ges ett mandat att gå utanför normen i form av en ränterisklimit. Axfoodkoncernens ränterisk för räntebärande tillgångar skall regleras genom att likvida medel placeras på ett sådant sätt att förfallotidpunkten för räntebindningen och placeringen matchar Axfoodkoncernens kända utflöden och/eller amortering av skulder. Normen för Axfood är en återstående genomsnittlig räntebindningstid i tillgångsportföljen på 12 månader. Målsättningen är att inga räntebärande placeringar skall avyttras innan förfalldagen. Per 31 december 2020 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. Ränteriskenormen gäller enbart när koncernen har ett långfristigt upplåningsbehov. Per 31 december 2020 hade Axfoodkoncernen ingen långfristig upplåning.

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

Effekten på ränteintäkter under den kommande 12-månadersperioden vid en ränteuppgång/-nedgång på 1 procentenhet på de räntebärande tillgångarna uppgår till +/- 11,4 Mkr (3,8).

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

Effekten på räntekostnader under den kommande 12-månadersperioden vid en ränteuppgång/-nedgång på 1 procentenhet på de räntebärande skulderna uppgår till +/- 61,1 Mkr (59,3).

## Valutarisker

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

Axfoodkoncernens finanspolicy föreskriver att vid ordertillfället ska 100 procent av lagda ordrar vara kurssäkrade. Omkostnader i utländsk valuta säkras inte.

Valutaexponering i investering av anläggningstillgångar säkras till 100% vid kontraktstillfället i de fall SEK-ekvivalenten överstiger 20 Mkr om inte styrelsen fattat beslut om en avvikande hantering. Ett sådant beslut har fattats avseende automationsinvesteringen med Witron som innebär att kursräkning skett enligt följande:

- 100 procent av exponeringen för 2021
- 75 procent av exponeringen för 2022
- 50 procent av exponeringen för 2023
- 25 procent av exponeringen för 2024

Ovanstående säkringstrappa innebär att 77 procent av återstående kontraktsvärde på balansdagen är säkrat.

Godkända instrument för valutasäkring är valutaterminskontrakt och valutaswapkontrakt. Under 2020 har valutasäkring skett med dessa instrument.

Moderbolaget har inte haft någon valutakurs exponering under året.

## Känslighetsanalys avseende valutakursrisker 2020, 10% valutakursförändring mot SEK Koncernen

Valuta	Nettoflöde, Mkr	%	Förändring
EUR	4 996	92,6	+/- 499,6
USD	319	5,9	+/- 31,9
DKK	77	1,4	+/- 7,7
GBP	5	0,1	+/- 0,5
<b>Summa</b>	<b>5 397</b>	<b>100</b>	
NOK	-32	100	+/- 3,2
<b>Summa</b>	<b>-32</b>	<b>100</b>	

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.

## Förändringar i valutaterminer värderade till verkligt värde Koncernen

	2020	2019
Värde vid årets ingång	-46	0
Förändring redovisad i övrigt totalresultat	-65	-41
Realiserade förändringar	-3	-5
<b>Värde vid årets utgång</b>	<b>-114</b>	<b>-46</b>

## Redovisat verkligt värde (Mkr) för utestående valutaterminer Koncernen

Valuta	2020	2019
EUR	-111	-45
USD	-3	-1
Övriga	0	0
<b>Summa</b>	<b>-114</b>	<b>-46</b>

Av redovisat verkligt värde i EUR utgör -102 Mkr (-42) säkring avseende automationsinvesteringen. De redovisade värdena över total säkringsreserv återfinns i sammandraget avseende förändringen av eget kapital. Den ineffektiva delen för kassaflödessäkringar som har redovisats i årets resultat uppgår till - Mkr (-).

## Noter

## Not 26. Finansiella risker forts.

**Råvaruriskpolicy**

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

**Kreditrisker**

I Axfoodkoncernen är kreditrisker och kreditförluster till övervägande del hänförliga till kundfordringar men även risker kopplade till ett fåtal mindre borgensförbindelser. Koncernen har upprättat en kreditpolicy för hur kundkrediter ska hanteras. Kreditpolicyen anger bland annat försättningsgränserna 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 säkerhetsshantering 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 reserv för befarade kreditförluster. Ingen koncentration av kreditrisker förekommer, varken genom exponering gentemot enskild kund eller grupp av kunder vars ekonomiska situation är sådan att den kan väntas påverkas på ett likartat sätt av omvärldsförändringar. Moderbolaget har inte några väsentliga externa kreditrisker vid utgången av året.

För att begränsa den maximala kreditrisken i kundfordringarna har Axfood mottagit säkerheter som per balansdagen täcker 44 Mkr (64) av utestående kundfordringar. Mottagna säkerheter består främst av företagsinteckningar, bankgarantier och borgensförbindelser. Under 2020 har totalt 0 Mkr (1) av mottagna säkerheter utnyttjats för att reglera ej betalda kundfordringar. Kreditkvaliteten på ej nedskrivna fordringar bedöms som god.

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

Koncernen har tagit fram en förlustreservmatris för att beräkna förväntade kreditförluster för kundfordringar. Matrisen bygger på en analys av faktiska kundförluster de senaste tre åren och är fördelad på detalj- respektive partibolag. Reserven för förväntade kreditförluster uppgår till 7 Mkr varav 6 Mkr är hänförliga till kundfordringar som är mer än 90 dagar sena.

**Kundfordringar**

Koncernen	2020-12-31	2019-12-31
Kundfordringar brutto	1 040	1 069
Reserver för förväntade kreditförluster	-7	-6
<b>Kundfordringar netto</b>	<b>1 033</b>	<b>1 062</b>

Förändringar i reserven för förväntade kreditförluster	2020-12-31	2019-12-31
Ingående balans	-6	-8
Reserveringar	0	-4
Återföringar	-1	3
Konstaterade och återvunna kreditförluster	1	3
<b>Utgående balans</b>	<b>-7</b>	<b>-6</b>

Åldersanalys av kundfordringar	2020-12-31	2019-12-31
Ej förfallna kundfordringar	926	871
Förfallna kundfordringar 0–30 dgr	80	162
Förfallna kundfordringar >30–90 dgr	15	23
Förfallna kundfordringar >90–180 dgr	5	5
Förfallna kundfordringar >180–360 dgr	9	5
Förfallna kundfordringar >360 dgr	5	3
<b>Summa</b>	<b>1 040</b>	<b>1 069</b>

## 27 Långfristiga och kortfristiga räntebärande skulder

	Koncernen		Moderbolaget	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
<b>Långfristiga räntebärande skulder</b>				
Långfristiga leasingskulder	4 524	4 131	-	-
Avsättningar för pensioner	403	421	15	20
<b>Summa långfristiga räntebärande skulder</b>	<b>4 928</b>	<b>4 552</b>	<b>15</b>	<b>20</b>
<b>Kortfristiga räntebärande skulder</b>				
Kortfristiga leasingskulder	1 184	1 377	-	-
Skulder till koncernföretag <sup>1)</sup>	-	-	3 165	1 392
<b>Summa kortfristiga räntebärande skulder</b>	<b>1 184</b>	<b>1 377</b>	<b>3 165</b>	<b>1 392</b>

<sup>1)</sup> Redovisas i moderbolagets balansräkning som del av skulder till koncernföretag.

## 28 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Personalrelaterade poster	1 599	1 397	67	58
Upplupen bonus och dylikt	146	143	-	-
Upplupna fastighetskostnader	68	19	-	-
Mottaget ej fakturerat	91	104	-	-
Övriga upplupna kostnader	219	223	8	4
Övriga förutbetalda intäkter	103	114	4	3
<b>Summa</b>	<b>2 225</b>	<b>2 000</b>	<b>79</b>	<b>66</b>





## Noter

## 29 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

	Koncernen		Moderbolaget	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
<b>Ställda säkerheter</b>				
Företagsinteckningar som säkerhet för bankgaranti	-	-	-	-
<b>Summa</b>	-	-	-	-

	Koncernen		Moderbolaget	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
<b>Eventalförpliktelser</b>				
Borgensförbindelse för dotterföretag	-	-	256	301
Borgensförbindelse för övriga	2	3	-	-
PRI	5	5	-	-
Övriga eventalförpliktelser	12	13	1	1
<b>Summa</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>256</b>	<b>302</b>

Borgensförbindelser för övriga består av borgensåtagande för samverkande butiker och intresseföretag. I de fall förlustrisker föreligger är avsättning gjord bland befarade kreditförluster. Övriga eventalförpliktelser är mestadels motförbindelser för bankgarantier som är ställda för Axfoodkoncernen.

För ytterligare information om finansiella risker, se not 26.

## 30 Händelser efter balansdagen

Inga väsentliga händelser har inträffat efter räkenskapsårets utgång.

## 31 Kritiska bedömningar och uppskattningar

### Nedskrivningsprövning av goodwill

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

### Antaganden vid beräkningar av pensionsavsättningar

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

Antaganden angivna i not 24 avviker inte väsentligt mot vad som kan uppfattas som praxis på den svenska marknaden.

### Antaganden vid beräkningar av nyttjanderättstillgångar och leasingkulder

#### Förlängnings- och uppsägningsoptioner

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

### Diskonteringsränta

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

### Borgensåtaganden

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

## 32 Förslag till disposition beträffande bolagets vinst

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel om 2 364 404 186 kronor dela ut 7,50 kronor per aktie i ordinarie utdelning. Utdelningsbeloppet delas upp i två lika utbetalningar om 3,75 kronor vardera. Den föreslagna utdelningen uppgår totalt till 1 568 989 530 kronor. Detta belopp är beräknat på det totala antalet aktier i bolaget minskat med bolagets innehav av egna aktier vid dagen för årsredovisningens avgivande. Innehavet kommer att förändras före den andra avstämningsdagen, dels med anledning av tilldelning av långsiktigt incitamentsprogram 2018 dels till följd av förslaget om långsiktigt incitamentsprogram 2021 om det antas av årsstämman. Vinstmedlen disponeras enligt följande:

Kronor	
Utdelning	1 568 989 530
Balanseras i ny räkning	795 414 656
	<b>2 364 404 186</b>

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.



## Styrelsens underskrift

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

Förvaltningsberättelsen för koncernen respektive moderbolaget ger en rättvisande översikt över koncernens och moderbolagets verksam-

het, 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 18 februari 2021. Koncernens rapport över totalresultat och rapport över finansiell ställning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 24 mars 2021.

Stockholm den 18 februari 2021

Mia Brunell Livfors  
*Ordförande*  
*Styrelseledamot*

Lars Olofsson  
*Vice ordförande*  
*Styrelseledamot*

Stina Andersson  
*Styrelseledamot*

Fabian Bengtsson  
*Styrelseledamot*

Caroline Berg  
*Styrelseledamot*

Jesper Lien  
*Styrelseledamot*

Christian Luiga  
*Styrelseledamot*

Christer Åberg  
*Styrelseledamot*

Anders Helsing<sup>1)</sup>

Michael Sjören<sup>1)</sup>

Lars Östberg<sup>1)</sup>

Klas Balkow  
*Koncernchef och verkställande direktör*

Vår revisionsberättelse har lämnats den 18 februari 2021  
Deloitte AB

Hans Warén  
*Auktoriserad revisor*

<sup>1)</sup> Ledamot utsedd av arbetstagarorganisationen.



# Revisionsberättelse

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

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Axfood AB (publ) för räkenskapsåret 2020-01-01 – 2020-12-31. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 38–78 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 2020 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 2020 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och rapport över resultat och rapport över finansiell ställning för koncernen.

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

### Grund för uttalanden

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

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

### Särskilt betydelsefulla områden

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

### Beroende av IT-system

#### Beskrivning av risk

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

För ytterligare information hänvisas till not 1 om redovisningsprinciper och not 3 om rörelsesegment.

### Våra granskningsåtgärder

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

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

### Värdering av goodwill

#### Beskrivning av risk

Axfood redovisar i koncernen per den 31 december 2020 goodwill om 2769 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 kapitalkostnad (WACC), omsättningstillväxt och lönsamhetsutveckling, kan ge en betydande påverkan på koncernens resultat och finansiella ställning. Företagsledningen har inte identifierat något nedskrivningsbehov för 2020.

För ytterligare information hänvisas till not 1 om koncernens redovisningsprinciper, not 4 om förvärvade verksamheter, not 17 om immateriella tillgångar och not 31 om kritiska bedömningar och uppskattningar.

### Våra granskningsåtgärder

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

- Granskning och bedömning av Axfoods rutiner för nedskrivningsprövning av goodwill och utvärdering av att gjorda antaganden är rimliga, att rutinerna är konsekvent tillämpade och att integritet finns i gjorda beräkningar;
- Verifiering av indata i beräkningar mot budget och affärsplaner för prognosperioden;
- Test av säkerhetsmarginalerna för respektive kassagenererande enhet genom utförande av känslighetsanalyser; och
- Granskning av fullständigheten och riktigheten i relevanta noter till de finansiella rapporterna.

### Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Den andra informationen består av ersättningsrapporten samt sidorna 1–37 och 134–139 i detta dokument som även innehåller annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen. 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.



## Revisionsberättelse

*Styrelsens och verkställande direktörens ansvar*

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

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

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

*Revisorns ansvar*

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

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

**Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar***Uttalanden*

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Axfood AB (publ) för räkenskapsåret 2020-01-01 – 2020-12-31 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 revisionsssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisionsssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

*Styrelsens och verkställande direktörens ansvar*

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

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

*Revisorns ansvar*

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda 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 revisionsssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

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

Deloitte AB, utsågs till Axfood ABs revisor av bolagsstämman 2020-03-18 och har varit bolagets revisor sedan 2016-03-16.

Stockholm den 18 februari 2021

Deloitte AB

Hans Warén

Auktoriserad revisor





# Hållbarhet

## Innehåll

Hållbarhet i allt	82
Om Axfoods hållbarhetsarbete	88
Maten	91
Miljön	94
Människan	99
Redovisningsprinciper och definitioner för hållbarhet	108
GRI-index	110
Index ÅRL hållbarhetsrapport	112
Revisorns yttrande	112
Hållbarhetsprogram	113



# Hållbarhet i allt

Axfood har som vision att vara ledande inom bra och hållbar mat. Därför är hållbarhetsarbetet omfattande och genomsyrar hela koncernen. Hållbarhet är en integrerad del av affären och arbetet beskrivs inom de tre områdena maten, miljön och människan. Långsiktigt hållbara beslut ska få Axfood att växa, skapa nya affärsmöjligheter och lönsam tillväxt.

Hållbar utveckling handlar om att se till helheten och att söka förbättringar inom ramen för planetens gränser, vad den klarar av idag och på längre sikt. Axfood arbetar därför systematiskt för att säkerställa hållbarhet i värdekedjans alla delar. Det görs genom att värna om miljön, maten som produceras och säljs i

butikerna och människorna som producerar, säljer och konsumerar den. Inom dessa områden arbetar Axfood strategiskt med nyckeltal och mål som kopplar till Sveriges miljömål och FN:s globala utvecklingsmål.

## Maten

Märkbara val  
Matsvinn  
Schyssta proteiner

## Miljön

Smart resursanvändning  
Hållbara material  
Gröna transporter  
Hållbar odling

## Människan

Hållbara leverantörer  
Olika berikar  
Hälsosamma vanor

# Maten – introduktion



Maten är hjärtat i Axfoods verksamhet. Eftersom maten har stor påverkan på såväl miljö som människor är det viktigt att produktionsmetoder och konsumtionsmönster ständigt förbättras. Genom att erbjuda ett brett sortiment av varor som tagits fram med hänsyn till både ekologiska och sociala aspekter driver Axfood utvecklingen i en mer hållbar riktning.

#### Märkbara val

Hållbarhetsmärkningar vägleder konsumenter att göra val som minskar matens avtryck på miljön och förbättrar sociala förhållanden i produktionen. Ekologiska livsmedel bidrar till användningen av kemikalier och konstgödsel minskar samtidigt som djurens välmående prioriteras. Sociala märkningar bidrar till bättre villkor för människor som odlar och producerar maten.

#### Matsvinn

Att en stor del av den mat som odlas, processas, transporteras och förpackas slängs bort istället för att ätas upp är ett enormt slöseri med resurser. Med hjälp av ny teknik, utförsäljning av varor med kort datum, automatiserade beställningar av varor i butik och samarbeten med leverantörer och välgörenhetsorganisationer arbetar Axfood för att minska onödigt matsvinn.

#### Schyssta proteiner

Proteiner är en viktig näringskälla, men med stor påverkan på klimat och miljö. Därför vill Axfood ligga i framkant genom att erbjuda ett brett och prisvärt utbud av goda och hållbara växtbaserade alternativ. Sortimentet av fisk och skaldjur ska komma från hållbara bestånd och vara spårbara. Köttet i Axfoods butiker ska komma från djur som behandlats väl. God djurvälstånd ger friska djur som leder till låg antibiotikaanvändning och säkra livsmedel.

För fördjupad information och utfall inom området *Maten*, se sidorna 91–93.

#### Nyckeltal

	2020	2019	Förändring
Andel hållbarhetsmärkta varor, %	28,3	26,9	1,4
Andel ekologisk försäljning, %	6,1	6,2	-0,1
Tillväxt av vegetariska proteinersättare, %	15,1	13,4	1,7
Andel KRAV-kött, %	3,1	3,4	-0,3
Andel matsvinn, %	1,26	1,47	-0,21

# Miljön – introduktion



**Produktion av mat bidrar till vattenstress, exploatering av mark och att den biologiska mångfalden hotas. Axfood vill därför bidra till ett matskifte där produktionsmetoder och konsumtionsmönster ger ett så litet ekologiskt avtryck som möjligt – och som håller sig inom gränsen för vad planeten tål.**

#### Smart resursanvändning

Axfood bidrar till minskad klimatpåverkan och skapar mer cirkulära flöden genom att använda och producera grön el, energiåtervinna, sälja överskottsenergi och återvinna avfall. Den el som köps in centralt är uteslutande grön och kommer från sol, vind och vatten. Egen el produceras med solceller på flera butiks- och lagertak. All köldmedia till kylar och frysar med stor klimatpåverkan byts ut. Genom att ta till vara på överskottsvärme ska Axfood bli självförsörjande av värme i fler lager och butiker. Avfall från lager och butiker i form av till exempel plast, papp och organiskt material samlas in och återvinns.

#### Hållbara material

Det är viktigt att se till produktens helhet – både innehåll och förpackning. Axfood lägger stor vikt vid att ta fram klimatsmarta förpackningar till egna märkesvaror. Förpackningsmaterial väljs utifrån varors funktion och egenskaper. De konstrueras för att till

exempel undvika matsvinn och enkelt kunna materialåtervinnas samtidigt som de ska vara kostnadseffektiva. Axfood arbetar för att minska användningen av plast och prioriterar förnyelsebara och återvunna material utan skadliga kemiska ämnen.

#### Gröna transporter

Transporter mellan lager och butiker står för den största delen av Axfoods klimatpåverkan i den egna verksamheten. För att minska klimatpåverkan ska lastbilsflottan bli fossilfri och uteslutande köras på hållbara fossilfria drivmedel såsom raps, el, gas och etanol. Vid upphandlade transporter ska hållbara alternativ väljas. Medarbetarnas tjänsteresor ska minska och bli fossilfria genom fler digitala möten och en högre andel tågresor.

#### Hållbar odling

För att leverera bra och hållbar mat börjar hållbarhetsresan redan i jordbruket. Det handlar om att värna om vattnet, jorden och den biologiska mångfalden. En förutsättning för att kunna bevara artrikedomen är att regnskogsskövling förhindras, till exempel vid odling av soja och palmolja. Axfood arbetar för en effektiv vattenanvändning och minskad vattenstress vid odling av frukt och grönsaker. För att miljö och människors hälsa inte ska ta skada är det viktigt att mängden bekämpningsmedel vid odling minskar. Dessutom behöver jordbruket bli fossilfritt.

För fördjupad information och utfall inom området *Miljön*, se sidorna 94–98.

#### Nyckeltal

	2020	2019	Förändring
Utsläpp av växthusgaser, ton CO <sub>2</sub> e	39 754	37 301	6,6%
Antal CO <sub>2</sub> e/ton egen distribution	15,6	17,2	-9,3%
Inköpt elkraft kWh/kvm (koncernen)	302,6	313,1	-3,4%
Inköpt elkraft kWh/nettoomsättning tkr, %	0,49	0,53	-0,04





# Människan – introduktion



**Hälsa, jämställdhet, mångfald och arbetsvillkor är faktorer som påverkar människors välmående. Axfood vill skapa goda arbetsförhållanden och sociala villkor för såväl egna medarbetare som anställda inom livsmedelsproduktionen. Ett ökat utbud av hälsosamma varor är ett viktigt led i att förbättra hälsan för konsumenter.**

## Hållbara leverantörer

Mat ska produceras på ett socialt hållbart sätt. Genom att ställa krav på leverantörer när det gäller säkerhet, kvalitet, miljö och socialt ansvar, säkerställer Axfood att bönder och arbetare har goda arbetsvillkor och förhållanden. Axfood arbetar efter en uppförandekod som baseras på internationellt erkända konventioner för mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och antikorrupktion.

## Olika berikar

Axfood är ett värderingsstyrt företag som ska spegla samhället i stort. Det ska märkas både bland medarbetare och kunder. Medarbetarnas olika kunskaper, kompetenser och perspektiv skapar nya möjligheter och leder till bättre beslut. Hos Axfood bidrar inkludering och jämställdhet positivt till affären.

## Hälsosamma vanor

Ohälsa är ett stort samhällsproblem som bland annat kan orsakas av matvanor och livsstil. Axfood vill bidra till en mer hållbar matkonsumtion genom att erbjuda hälsosamma varor och arbeta för goda arbetsförhållanden i hela leverantörskedjan. Med goda arbetsförhållanden skapas ett arbetsklimat med låg sjukfrånvaro och god hälsa bland medarbetarna. En mer hälsosam konsumtion uppnås till exempel genom att minska mängden salt, socker och onödiga tillsatser samt öka andelen fibrer i maten.

För fördjupad information och utfall inom området *Människan*, se sidorna 99–107.

## Nyckeltal

	2020	2019	Förändring
Antal sociala revisioner	123	96	27
Jämställdhet, andelen kvinnor i ledande positioner, %	33	30	3
Andel ledare med internationell bakgrund, %	15	15	0
Frisknärvaro, %	93,2	94,4	-1,2



# Ett axplock av hållbara handlingar

# 76%

minskning av klimatutsläppen inom den egna verksamheten jämfört med basåret 2009 för jämförbara enheter och datakällor.

# 0%

råvara från palmolja finns i det biodrivmedel som används i Dagabs lastbilar.

# 3

nya solcellsanläggningar på butikstak togs i drift.

Klimatarbetet hos de 50 största leverantörerna av egna märkesvaror har kartlagts för att kunna ställa högre krav på deras klimatpåverkan.

Rekryteringsprocessen har blivit mer inkluderande genom att förenkla språket och ta bort frågor om ålder och kön.

Försäljningen av plastbärkassar i butik minskade med

# 37%

Ett avtal om elektrifiering med leverans av en första ellastbil från Scania ingicks.



Drygt

2000

medarbetare har undertecknat Axfoods nya etiska riktlinjer.

Hållbarhetsmärkta varor stod för

28,3%

av den totala försäljningen.

50/50

Axfood har en helt jämn könsfördelning i koncernledningen.

86

förslag till politiker och näringsliv ryms i rapporten Mat 2030, Axfoods förslag till en mer hållbar livsmedelsstrategi.

Axfood är den största privata kunden till Samhall med 1800 personer som arbetade i koncernen under året.

Axfood blev medgrundare till MatRätt, Göteborgs första sociala matbutik.

Andelen matsvinn i Axfoods butiker minskade med

14%

2X

Fördubblat friskvårdsbidrag infördes för alla anställda.



# Om Axfoods hållbarhetsarbete

Axfoods hållbarhetsarbete är en central del av koncernens verksamhet och bidrar till såväl ekonomiska som sociala och miljömässiga värden. Förmågan att skapa positiva ekonomiska resultat förutsätter att företaget bidrar med sociala och miljömässiga värden eftersom dessa i sin tur ligger till grund för en långsiktigt stabil finansiell utveckling.

Den strategiska inriktningen för hållbarhetsarbetet fastställs av Axfoods styrelse. Ytterst ansvarig för hållbarhetsarbetet är vd som i samråd med koncernledningen, riskkommittén och hållbarhetschefen bereder strategier, policys och mål för hållbarhet, års- och kvartalsvisa hållbarhetsredovisningar samt följer upp hållbarhetsarbetet. Koncernledningen uppdateras om arbetet och aktuella frågor en gång i kvartalet via ett hållbarhetsforum som leds av hållbarhetschefen. Där har koncernledningen även möjlighet att diskutera strategiska frågor.

Axfood arbetar med att integrera hållbarhetsfrågor i den operativa verksamheten, vilket skapar engagemang i hela organisationen. Hållbarhetskoordinatorer i bolagen driver och följer löpande upp de koncernövergripande hållbarhetsmålen. Ett antal centrala hållbarhetsfunktioner, interna nätverk och styrgrupper säkerställer att gemensamma mål samordnas och väsentliga frågor inom respektive verksamhet ges rätt prioritet. För att höja medarbetarnas kunskap genomförs olika utbildningsinsatser, till exempel obligatorisk e-learning om Axfoods hållbarhetsarbete.

Axfoods externa kvartalsrapportering inkluderar strategiska hållbarhetsnyckeltal. I Axfoods årsredovisning ingår en hållbarhetsredovisning, enligt GRI Standards, som ger en helhetsbild av hållbarhetsarbetet på koncernnivå.

## Hållbarhetspolicy, -mål och -program

Axfoods hållbarhetspolicy beskriver inriktningen av och principer för hållbarhetsarbetet samt fastställer att det ska kunna följas av koncernens intressenter. Den övergripande ambitionen är att vara ledande i branschen inom hållbarhet och en föregångare av nya tekniska lösningar och arbetssätt. Dessutom ska Axfood vara en positiv förändringskraft i samhället som tar ställning, inspirerar och vägleder inom bra och hållbar mat. Hållbarhetsarbetet ska vara inriktat på förebyggande insatser och i så hög utsträckning som möjligt tillämpa försiktighetsprincipen. Miljöarbetet inriktas på minskad klimatpåverkan och resurseffektivisering av varor, kretslopp, transporter, energi och lokalanvändning. Inför större strukturella förändringar genomförs lagenliga miljökonsekvensbeskrivningar. I butiker och online ska ett brett sortiment av hållbarhetsmärkta varor och tydlig konsumentinformation underlätta för kunderna att göra hållbara val. Det sociala arbetet handlar bland annat om att främja bra arbetsvillkor i hela värdekedjan. I arbetet med att säkerställa goda arbetsvillkor i leverantörsleden tillämpar Axfood FN:s ramverk "Skydda, respektera och åtgärda" samt FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter. Axfood är medlem i Global Compact, Amfori BSCI (Business Social Compliance Initiative) samt Global Deal och har genom dessa medlemskap förbundit sig att följa FN:s grundläggande ramverk för mänskliga rättigheter.

Axfoods hållbarhetsarbete utgår från ett omfattande hållbarhetsprogram som innehåller en hållbarhetspolicy samt lång- och kortsiktiga hållbarhetsmål som revideras löpande. Målen har kopplingar till såväl Sveriges miljömål som FN:s globala utvecklingsmål. I GRI-redovisningen betonas de mål och nyckeltal som främst omfattar hela koncernen. Under 2020 inleddes ett arbete för att komplettera de styrdokument som driver det operativa hållbarhetsarbetet för att på sikt inkludera dem i hållbarhetsprogrammet.

## Uppförandekod vägleder i arbetet

Axfoods uppförandekod är grunden för verksamheten och omfattar de krav och förväntningar som ställs på medarbetare och leverantörer. Kodens är baserad på erkända konventioner för mänskliga rättigheter, arbetsvillkor och miljö. Den innehåller Axfoods ståndpunkter och krav när det gäller efterlevnad av lagar, förhållanden på arbetsplatsen, resursanvändning och påverkan på lokalsamhället, miljö, djuromsorg, etiskt beteende och antikorrupktion, vilket bidrar till att driva hållbarhetsfrågorna framåt i linje med koncernens strategi och vision om bra och hållbar mat. Uppförandekoden är integrerad med Amfori BSCI:s uppförandekod och ses över löpande eller när det krävs på grund av att till exempel internationella ramverk tillkommit eller förändrats. Den senaste revideringen skedde 2015 men under 2020 inleddes en ny översyn och revidering av uppförandekoden.

Axfood ska bedriva affärer enligt god affärssed och med en hög etik i alla koncernens relationer med intressenter. Berörda medarbetare, främst inköpare av egna varor, utbildas av hållbarhetsansvariga i uppförandekoden. Alla medarbetare får information om delar av uppförandekoden genom intern utbildning. Leverantörer ska ställa sig bakom Axfoods uppförandekod i samband med inköp, alternativt accepterar Axfood leverantörens egen uppförandekod. Uppförandekoden finns tillgänglig på svenska och engelska på koncernens webbplats och kan förmedlas till leverantörer på ytterligare ett tjugotal språk.

## Om denna redovisning

Axfoods års- och hållbarhetsredovisning summerar det finansiella resultatet och det hållbarhetsarbete som utförts under 2020. Externt presenteras hållbarhetsarbetet i enlighet med Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer, följer GRI Standards och rapporterar på nivå "Core". Det innebär att minst en indikator per aspekt (ämne) rapporteras utifrån de väsentliga frågor som identifierats av Axfood och dess intressenter.

Axfood redovisar hållbarhetsdata årligen och föregående årsrapport publicerades den 25 februari 2020. Viss typ av data redovisas kontinuerligt i Axfoods delårsrapporter. Frågor om rapporten hänvisas till Axfoods hållbarhetschef.





## Om Axfoods hållbarhetsarbete

**Intressentdialog och väsentlighetsanalys**

Syftet med Axfoods intressentdialog är att identifiera intressenternas viktigaste hållbarhetsaspekter och vilka förväntningar som finns på Axfoods hållbarhetsarbete. Med utgångspunkt i hållbarhetsstrategin har Axfood, utifrån kunskap om den egna verksamheten och synpunkter från ett urval av intressenter, identifierat de hållbarhetsfrågor som beskrivs och redovisas i denna rapport. De frågor som bedöms som väsentliga berör hela koncernen och presenteras i nedanstående tabell.

I slutet av 2019 påbörjades arbetet med att följa upp den omfattande väsentlighetsanalys som genomfördes 2015. Syftet är att säkerställa rätt prioriteringar för Axfoods hållbarhetsar-

bete och att det som kommuniceras externt ligger i linje med intressenternas förväntningar. Resultat från intressentdialogen och väsentlighetsanalysen har analyserats av interna experter för att alla väsentliga frågor ska inkluderas. Då den uppdaterade analysen genomförs mellan två rapporteringsperioder kommer den att ligga till grund för redovisningen från verksamhetsåret 2021 och framåt. I kommande redovisningar kommer Axfood att skilja på den intressentanalys som är intressenternas syn på vilka hållbarhetsfrågor som är viktiga och den väsentlighetsanalys som koncernen tagit fram utifrån verksamhetens påverkan inom ett antal globala miljöfrågor.

## Intressentdialog

Intressenter	Kanaler för dialog	Viktiga frågor
Kunder	Kundmöten i butik, konsumentkontakt, fokusgrupper, kundundersökningar, kundtidningar och broschyrer samt webbplatser och sociala medier.	Ursprung och spårbarhet, bekämpningsmedel och kemikalier, djuromsorg, antikorrupcion och mutor, arbetsmiljö och hälsa samt certifieringar av vissa råvaror.
Medarbetare	Interna kanaler, såsom Axfoods intranät, medarbetarträffar och konferenser samt medarbetarundersökningar.	Arbetsmiljö och hälsa, ekologisk mat, attrahera och utveckla medarbetare, bekämpningsmedel och kemikalier samt antikorrupcion och mutor.
Leverantörer	Enskilda leverantörmöten, leverantörsträffar, i samarbetsprojekt samt i samband med sociala revisioner eller utbildning av personal hos leverantörer i riskländer.	Antikorrupcion och mutor, bekämpningsmedel och kemikalier, hälsosam mat, arbetsmiljö och hälsa samt ursprung och spårbarhet.
Investerare	Årsstämma, presentationer i samband med delårsrapporter/ bokslutskommuniké eller i andra sammanhang såsom seminarier eller konferenser samt enskilda investerarmöten.	Antikorrupcion och mutor, attrahera och utveckla medarbetare, bekämpningsmedel och kemikalier, ekologisk och hälsosam mat, energianvändning, god och hållbar avkastning samt matsvinn.
Samhälle	Enskilda möten med beslutsfattare, presentationer i samband med seminarier eller konferenser samt medlemskap i branschorganisationer och andra typer av nätverk.	Bekämpningsmedel och kemikalier, antikorrupcion och mutor, djurskydd, ursprung och spårbarhet, arbetsmiljö och hälsa, hälsosam mat, certifieringar av vissa råvaror samt klimatmärkning.

## Väsentlighetsanalys







# Maten

## Axfoods hållbarhetsarbete inom maten redovisas under fokusområdena märkbara val, matsvinn och schyssta proteiner.

### Märkbara val

Hållbarhetsmärkningarna underlättar för konsumenterna att göra hållbara val. Genom att erbjuda ett varierat sortiment där produkternas ursprung och innehåll framgår kan konsumenterna hitta varor som producerats på ett sätt som tar hänsyn till både miljömässiga och sociala aspekter.

### Kvalitetsstrategin

Axfoods kvalitetsarbete verkar för att säkerställa att sortimentet lever upp till EU:s lagkrav, Axfoods policys och riktlinjer, butikskedjornas sortimentsstrategier samt märkningarna och certifieringar av varor. Utöver lagkraven arbetar Axfood även med produkt- och hållbarhetsmärkningarna av egna märkesvaror för att erbjuda de bästa alternativen inom olika kategorier och prisgrupper.

Axfoods mål att sälja mer hållbarhetsmärkta produkter ska hjälpa konsumenten till medvetna och säkra val samt driva koncernens arbete med att utveckla och bli bättre på att sälja ett hållbart sortiment. Ekologiska livsmedel bidrar till att användningen av kemikalier och konstgödsel minskar, samtidigt som djurens välmående prioriteras. För att bidra till bättre sociala förhållanden och villkor för de människor som arbetar i produktionen säljs bland annat Fairtrade-märkta varor. Detta sammanfattas i den kvalitetsstrategi som är ett av de viktigaste interna styrdokumenterna vid upphandling och granskning

av produkter och leverantörer. Kvalitetsstrategin uppdateras kontinuerligt av kvalitetsansvariga på Dagab och uppdateringar godkänns av Axfoods koncernledning. Enskilda förslag om avsteg från strategin ska godkännas enligt etablerad rutin. Arbetet med sortimentet som finns i Axfoods butiker speglar de krav som återfinns i kvalitetsstrategin. Ansvar ligger sedan hos respektive inköpare som även ansvarar för att uppdatera i systemet om någon artikel tappat sin märkning eller om en märkning tillkommit.

Försäljning av hållbarhetsmärkta varor rapporteras externt på kvartals- och årsbasis. Konsolidering och uppföljning av resultat görs centralt men utfall förankras med respektive kedja för att säkerställa fullständighet och fånga upp eventuella felmärkningarna. Uppföljning görs per kedja samt per sortimentsgrupp för att ta hänsyn till koncernbolagens olika förutsättningar. Genom att mäta försäljningen av hållbarhetsmärkta varor i förhållande till koncernens totala omsättning märks effekten av att sortimentet successivt bidrar till en mer hållbar konsumtion.

Utvecklingen för hållbarhetsmärkta varor var fortsatt positiv under 2020 med en ökad försäljningsandel om 1,4 procentenheter jämfört med föregående år. Totalt stod hållbarhetsmärkta varor för 28,3 procent (26,9) av koncernens totala försäljning under året. Eftersom all frukt och grönt är nyckelhålmärkt är Nyckelhålet, tillsammans med ekologiskt, de i särklass största märkningarna i sortimentet. Willys hade fortsatt den största försäljningsandelen hållbarhetsmärkta varor, medan Hemköp stod för den största ökningen. I sortimentet hade specier och djupfryst den starkaste försäljningsutvecklingen.



Maten

**Matsvinn**

Matsvinn förekommer genom hela livsmedelskedjan och står för en stor del av koncernens totala miljöpåverkan. Under 2018 antog Axfood ett mål om att halvera matsvinnet inom den egna verksamheten till 2025. Externt kommuniceras matsvinn på årsbasis genom att andelen matsvinn i förhållande till den totala försäljningen inom koncernen redovisas. Insatser för att minska matsvinn varierar mellan bolagen. Koncernens avdelning för sortiment och inköp arbetar kontinuerligt med ny teknik och utbildning för att beställningar ska optimeras. I butikerna sänks priser för varor med kort datum eller som av andra anledningar anses svåråldra till ordinarie priser. Axfood samverkar med olika aktörer inom livsmedelsindustrin för att minska matsvinnet. Drygt 100 av koncernens butiker samarbetar dessutom med olika sociala organisationer för att donera mat som inte kunnat säljas. Butikskedjorna i Axfoodfamiljen rapporterar in mängd och orsak till matsvinn i ett internt system. Konsolidering och uppföljning på koncernnivå sker centralt. Olika svinnkoder ger information om varför matsvinn uppstår och underlättar för Axfood att förebygga svinn.

Under 2020 fortsatte matsvinnet inom Axfoodkoncernen att minska, och svinnet uppgick till 1,26 procent (1,47) av omsättningen. Handdatorer som identifierar varor som håller på att gå ut, donationer till välgörenhetsorganisationer, prissänkningar av varor med kort datum samt fyndpåsar och -lådor med frukt och grönt i butik bidrog till den positiva utvecklingen. En utmaning är dock de ökade krediteringarna av frukt och grönt som framöver kommer att kräva ytterligare fokus. Om nuvarande minskningstakt håller i sig kommer målet om att halvera matsvinnet till 2025 att kunna nås.

**Schyssta proteiner**

För att minska klimat- och miljöpåverkan ska koncernen erbjuda hållbara proteiner. Axfood arbetar tillsammans med leverantörer för att utveckla ett långtgående djurskydd och friska djur. Konsumenterna ska erbjudas fisk och skaldjur från hållbara fiskebestånd och hållbara växtbaserade proteiner. Grundläggande krav ställs redan i samband med upphandlingsprocessen och genom tydliga märkningar vad gäller ursprungsland och spårbarhet. Genom att erbjuda växtbaserade varor som är bra både för hälsan och klimatet kan Axfood bidra till en mer hållbar proteinkonsumtion.

*Kött och fågel*

I Axfoods kvalitetsstrategi finns tydliga riktlinjer för leverantörer av våra egna märkesvaror avseende god djuromsorg och användning av antibiotika inom köttproduktion. Kraven utgår från svensk djurskyddslagstiftning. Djuromsorg kvalitetssäkras och revideras även genom olika produktmärkningar samt utifrån tredjepartscertifiering av primärproducenter av samtliga djurslag. Det finns störst möjlighet att påverka leverantörer av egna märkesvaror. Uppföljning kring efterlevnaden av kvalitetsstrategin sker genom kontroller av hur djuren föds upp samt hur de hanteras under transport och vid slakt. Revisionerna genomförs antingen av koncernens egna kvalitetsspecialister eller av tredje part.

Inom branschorganisationen Svensk Dagligvaruhandel samarbetar Axfood med andra aktörer inom dagligvaruhandeln för att minska antibiotikaanvändningen vid djuruppfödning. Syftet är att förbättra djurhållning och minska risk för antibiotikaresistens.





## Maten

Försäljningsandelen av KRAV-kött minskade under året något till 3,1 procent (3,4), vilket sannolikt beror på att allt fler medvetna konsumenter i större utsträckning väljer att äta mindre animalieprodukter. Hemköp hade fortsatt en förhållandevis hög försäljningsandel av KRAV-kött.

*Fisk*

Axfood ska verka för ett hållbart fiske som motverkar utsläpp, förstörda ekosystem och försurade fiskevatten. Axfood arbetar tillsammans med sina leverantörer för att säkerställa hållbara fiskebestånd.

Enligt Axfoods fiskepolicy ska fisk och skaldjur från hotade bestånd inte säljas i några av koncernens butiker. Den fisk som säljs ska kunna spåras till bestånd, fiskezon/odling och fiske-metod. Policyn innebär att Axfoods sortiment inte får innehålla fisk som är rödlistad enligt WWF:s fiskguide eller på annat sätt inte klassificerats som tillräckligt hållbar utifrån definitionen för hållbara bestånd och bra fångstmetoder. Målet i Axfoods hållbarhetsprogram är att all fisk och skaldjur som säljs i koncernens butiker ska vara klassificerad som grön senast 2022. Målet är utmanande ur flera aspekter. Det kräver att en allt större del av sortimentet styrs över till ASC-, MSC- eller KRAV-certifierad fisk samtidigt som kunderna fortsatt erbjuds ett brett utbud av prisvärd fisk. Av befintligt utbud 2020 stod 81,1 procent (73,5) av certifierad fisk. Med undantag av odlad norsk lax är numera all fryst fisk i koncernens butiker certifierad. En högre efterfrågan i kombination med ett mer certifierat utbud bidrar till en totalt sett hög försäljningsandel av certifierad fisk. Under 2020 var 62,5 procent (59,6) av den fisk som såldes i Axfoods butiker certifierad. En medveten sortiments- och försäljningsstyrning

av MSC-märkt tonfisk på burk var en av flera insatser som bidrog till den positiva försäljningsutvecklingen.

*Gröna proteiner*

Axfood ska minska sortimentets klimatpåverkan genom att exempelvis erbjuda varor som uppmuntrar och bidrar till en mer hållbar proteinkonsumtion. En del i detta arbete är att erbjuda ett brett utbud av hållbara växtbaserade proteiner. För att åstadkomma ett matskifte till mer växtbaserade proteiner utvecklas nya varor som är goda, prisvärda och hållbart producerade.

De senaste årens trend innebär att allt fler konsumenter väljer att äta mer växtbaserade proteiner. Det bekräftas både av Axfoods årliga konsumentundersökning Vegobarometern och en fortsatt hög försäljningstillväxt för kylda och frysta vegetariska varor om 15,1 procent (13,4). Bland bolagen står Willys för den största ökningstakten. Sortimentet av egna märkesvaror har under året utökats med flera nyheter såsom ekologisk tofu från Eldorado och fryst formbar sojafärs från Garant. Nya vegetariska måltidslösningar på svensk baljväxtfärs lanserades även i ett samarbete med Axfoundation och Svensk Baljväxtfärs. Särskilda kampanjer med vegetariska varor har genomförts både i butik och online.



# Miljön

## Axfoods hållbarhetsarbete inom miljön redovisas under fokusområdena smart resursanvändning, hållbara material, gröna transporter och hållbar odling.

### Utsläpp av växthusgaser

Riskbilden inom miljöområdet är mångfacetterad. Ett klimat med mer extrema väderförhållanden genererar större utmaningar för såväl primärproduktion som livsmedelsindustri och handel. Brist på vissa råvaror kan resultera i ett försvårat inköpsarbete med ett behov av prishöjningar som följd. Även klimatpolitiska åtgärder ställer krav på företag att anpassa sin verksamhet för att den globala temperaturökningen ska bromsas. För Axfood handlar det om att möta dessa risker genom att ställa om den egna verksamheten genom exempelvis en övergång till fossilfria transporter, köldmedia som inte är klimatpåverkande, strategiska val av nyetableringar samt att sprida risker i inköpsarbetet både vad gäller leverantörer och geografiska områden. En effektiv resurshushållning är också nödvändig till exempel vad gäller energianvändning och övergång till material som går att återvinna.

### Minskat klimatavtryck

Axfoods mål har varit att minska klimatpåverkan från den egna verksamheten med 75 procent fram till utgången av 2020. Vid årets slut hade utsläppen, i jämförelse med basåret 2009, minskat med 76 procent för de jämförbara enheter och datakällor som fanns vid basåret. Minskningen beror framförallt på övergången till grön el.

Axfood arbetar löpande med att förbättra kvaliteten på den hållbarhetsdata som finns att tillgå genom att göra den mer fullständig och inkludera fler källor och enheter. Under 2020 har data om avfall, inhyrda transporter till lager och butik och ytterligare lagerenheter inkluderats, vilket påverkar jämförbarheten mellan olika år. Det innebär att Axfoods redovisade klimatavtryck i hållbarhetsredovisningen 2020 är mer fullständig än tidigare och att tidigare redovisade utsläpp för 2019 har reviderats. Koncernens klimatavtryck rapporteras årligen externt i enlighet med de riktlinjer som framgår av GHG-protokollet (Greenhouse Gas Protocol).

De största utsläppen från Axfoods verksamhet kommer framförallt från läckande köldmedia från kylanläggningar i butiker samt från transporter mellan butiker och lager. Rapporteringen är därför främst inriktad på utsläppskällor i Scope 1 och 2 (direkta respektive indirekta utsläppskällor av växthusgaser) där Axfoods möjlighet att påverka är som störst. Scope 1 motsvarar koncernens direkta klimatpåverkan. Scope 2 omfattar utsläppen från inköpt energi där Axfood köper in grön el från sol, vind och vatten. För ytterligare energieffektivisering inom Scope 2 genomförs flera olika initiativ för att hålla nere elförbrukningen. Scope 3 avser koncernens indirekta utsläpp och inkluderar utsläpp från aktiviteter som sker utanför den egna verksamheten. För rapporteringsperioden 2020 ingår utsläpp från tjänsteresor, inhyrda transporter mellan lager och butik samt avfall. Axfood arbetar för att ta fram en metod för att kartlägga utsläppen i Scope 3 och på så vis kunna inkludera ytterligare utsläpp från odling och produktion, konsumtion av livsmedel samt transporter mellan producenten och lager.

### GRI 305-1, 305-2, 305-3 Direkta, indirekta och övriga indirekta utsläpp av växthusgaser (Scope 1, 2, 3)

Ton CO <sub>2</sub> e	2009 (basår)	2020	2019
<b>Totala utsläpp</b>	<b>89 011</b>	<b>39 754</b>	<b>37 301</b>
<b>Direkta utsläpp växthusgaser (Scope 1)</b>	<b>26 594</b>	<b>15 568</b>	<b>16 721</b>
Egna transporter	10 531	11 992	11 116
Köldmedia	15 212	3 331	5 263
<i>Kylaggregat egenägda lastbilar</i>	–	977	1 312
<i>Partihandel (lager)</i>	–	62	8
<i>Detaljhandel</i>	–	2 292	3 943
Tjänstebilar	851	246	342
<b>Indirekta utsläpp av växthusgaser – market-based (Scope 2)</b>	<b>61 647</b>	<b>2 483</b>	<b>1 817</b>
Inköpt el	–	2 335	1 602
Inköpt värme	–	147	215
<b>Indirekta utsläpp av växthusgaser – location-based (Scope 2)</b>	<b>–</b>	<b>16 087</b>	<b>17 021</b>
Inköpt el	–	15 940	16 806
Inköpt värme	–	147	215
<b>Andra indirekta utsläpp av växthusgaser (Scope 3)</b>	<b>770</b>	<b>21 702</b>	<b>18 763</b>
Avfall	–	473	452
<i>varav avfall till återvinning</i>	–	338	317
<i>varav brännbart</i>	–	105	107
<i>varav farligt avfall</i>	–	24	18
Tjänsteresor	770	236	730
Lejda transporter	–	18 299	15 194
Utsläpp förknippat med bränsletillverkning inköpt el	–	2 671	2 357
Utsläpp förknippat med bränsletillverkning inköpt värme	–	24	30

Det totala klimatavtrycket för Axfood under 2020 motsvarade 39 754 (37 301) ton koldioxidekvivalenter. Utsläpp inom Scope 1 fortsätter att minska, främst ett resultat av det fortsatta arbetet med att byta ut kyl- och frysanläggningar som orsakar oundvikliga läckage samtidigt som utsläpp från tjänsteresor halverades till följd av mindre resor under coronapandemin. Trots en högre andel biodrivmedel ökade utsläppen från transporter eftersom försäljningen utvecklades starkt under året och transportbehoven växte. Utsläppen i Scope 2 ökade, vilket motsvarar inköpt el från de mindre lager som inte går under Axfoods centrala elavtal om fossilfri el. Utsläppen från inköpt värme minskade framförallt till följd av en lägre förbrukning, men också på grund av att lagret i Backa köper in allt mer grön fjärrvärme. Effekterna av att inte handla grön el visas tydligt vid jämförelse mellan utsläpp som är market-based och location-based. Inom Scope 3 ökade framförallt utsläppen från lejda transporter till följd av fler körda mil med fossila drivmedel i bränsletanken.

### Smart resursanvändning

För att bidra till en minskad klimatpåverkan ska Axfoods verksamhet uteslutande använda grön el. För att ytterligare verka för en effektiv resursanvändning ska egen el produceras av solceller på taken till butiker och lager samt överskottsvärme tas tillvara i ännu högre utsträckning. De köldmedium som



## Miljön

används ska uppfylla kraven i den europeiska f-gasförordningen (EU/517/2014) och vid ombyggnad och nyetableringar byts kylanläggningarna ut till att istället använda naturliga köldmedier (CO<sub>2</sub> eller propan). Uppföljningen av energianvändningen ger ett bra underlag för att ytterligare optimera, förebygga och hantera avvikelser. Eftersom Axfoods verksamhet kräver mycket el för kylning, belysning och ventilation är såväl valet av inköpt el som effektiv energianvändning viktigt. Även drivmedel, fjärrkyla och fjärrvärme används i viss utsträckning inom lagerverksamheten. Butikerna har ofta system för värmeåtervinning, vilket innebär att energi för uppvärmningsändamål inte behöver köpas in. Det finns även de butiker som säljer överskottsvärme till fjärrvärmenätet. Detta görs även på lagret i Jordbro.

Axfood har ett centralt elavtal där de flesta enheter ingår. Fastighetsansvariga på koncernens lager är operativt ansvariga för uppföljning och optimering av koncernens lagerverksamhet. Etableringsansvariga för respektive kedja är involverade i styrningen och driften och är ytterst ansvariga för att kontrollera och följa upp användning av energi och köldmedia i butik. Energianvändningen övervakas, följs upp och mäts med hjälp av ett gemensamt styrsystem som är kopplat till koncernens butiker och lager. Systemet larmar om temperaturzoner avviker från önskade gränsvärden. Även bränsleförbrukningen från egenägda lastbilar utgör en stor del av energianvändningen inom koncernen och följs upp kvartalsvis av logistik-

avdelningen. Konsolidering av koncernens totala användning av bränsle görs centralt.

För att på bästa sätt följa upp resultaten från olika energi-effektiviseringsinitiativ mäts både den totala energianvändningen och energiintensiteten genom att ställa energiförbrukningen i relation till antalet kvadratmeter och omsättning. Det underlättar uppföljningen och identifierar om en butik eller lagerbyggnad behöver ses över i energihänseende gällande drift eller planering av investeringar.

Energiintensitet kommuniceras externt både på kvartals- och årsbasis medan den totala energianvändningen redovisas en gång om året. Utfall och resultat av specifika energieffektiviseringsåtgärder följs upp av en intern arbetsgrupp. Kvartalsvis följs resultatet upp av koncernledningen. Eftersom Axfood har störst möjlighet att optimera energianvändningen hos egenägda butiker läggs störst fokus på dem. Vid utgången av året fanns 310 (304) egenägda butiker inom koncernen och drygt 600 handlarägda butiker är knutna till Axfood genom avtal. Antalet lager uppgick till 10 (10) och antalet lastbilar till 260 (282).

## GRI 302-1 Energianvändning i organisationen

MWh	2020	2019
<b>Total energiförbrukning inom organisationen</b>	<b>341 955</b>	<b>339 804</b>
<b>Bränsleförbrukning</b>	<b>58 041</b>	<b>49 611</b>
Förnyelsebart bränsle	28 016	20 381
Icke förnyelsebart bränsle	30 025	29 230
<b>Inköpt elkraft</b>	<b>275 095</b>	<b>281 068</b>
Detaljhandel inklusive huvudkontor	233 642	238 644
Partihandel	41 453	42 424
<b>Inköpt värme</b>	<b>3 973</b>	<b>4 877</b>
Detaljhandel*	419	496
Partihandel	3 553	4 381
<b>Egenproducerad energi</b>	<b>10 362</b>	<b>8 876</b>
Värme från kylaggregat	9 477	8 781
Elkraft från solceller	885	95
<b>Såld energi</b>	<b>5 516</b>	<b>4 629</b>
Värme	5 516	4 629

\*Avser endast inköpt tillskottsvärme från Snabbgross.

Den totala energiförbrukningen i Axfoodkoncernen uppgick 2020 till 341 955 MWh (339 804). Ökningen är framför allt en effekt av ett ökat transportbehov till följd av en högre tillväxt. Andelen förnyelsebart bränsle ökade i högre utsträckning än icke förnyelsebart, vilket är ett resultat av koncernens diversifieringsstrategi om minskad användning av fossila bränslen. Mängden egenproducerad elkraft ökade under perioden då tre nya solcellsanläggningar på butikstak driftsattes. Totalt var sju anläggningar i drift under större delen av året. Mängden inköpt värme minskade som följd av att mer egenproducerad värme från kylaggregat användes. Likt föregående år kunde även en majoritet av den egenproducerade värmen säljas vidare.

## GRI 302-3 Energiintensitet

	2020	2019
Inköpt elkraft KWh/nettoomsättning tkr, %	0,49	0,53
Inköpt elkraft KWh/kvm (koncernen)	302,6	313,1
Inköpt elkraft KWh/kvm från butik	318,0	331,2
Inköpt elkraft KWh/kvm partihandel	224,0	223,4







Energiintensiteten mätt i förhållande till koncernens omsättning minskade med 0,04 procentenheter under 2020 i jämförelse med föregående år. Även energiintensiteten sett till antalet kvadratmeter minskade. Det är framförallt koncernens butiker som drev energieffektiviseringen genom satsningar på modernare lokaler, installationer av nya lock och dörrar till kylar samt byten till LED-lampor. Den något högre energiförbrukningen inom Axfoods partihandel hänförs till största del till avstannade investeringar i energieffektivisering på lager som kommer att läggas ned i samband med att det nya logistikcentret i Bålsta utanför Stockholm tas i drift 2023.

#### Hållbara material

En viktig del av hållbarhetsarbetet handlar om att bli bättre på att använda de resurser som redan finns i omlopp. Axfood arbetar med att öka resurseffektivitet, återvinningsbarhet och användningen av förnyelsebara material. Det läggs stor vikt vid att ta fram klimatsmarta förpackningar till egna märkesvaror för att minimera miljöpåverkan och undvika matsvinn.

#### Förpackningar

Axfood arbetar med olika initiativ i syfte att miljöanpassa produkter inom egna märkesvaror. Förpackningsmaterial väljs utifrån varornas behov och egenskaper. Förpackningen ska bevara och skydda livsmedlet, vara kostnadseffektiv och livsmedelssäker samt fungera praktiskt i såväl logistik, butik som hos konsumenten. I möjligaste mån minimeras mängden material utan att försämra kvaliteten på innehållet eller materialets återvinningsbarhet.

Plast är ett vanligt material inom dagligvaruhandeln eftersom den har bra egenskaper och kan förlänga varors hållbarhet, vilket bidrar till mindre matsvinn. Tillsammans med branschkollegor i Svensk Dagligvaruhandel har Axfood satt mål för mer hållbara plastförpackningar och förbundet sig till att öka inköpen av återvunnet material, öka andelen produkter som är designade för materialåtervinning samt opinionsbilda och påverka så att regelverk och incitament driver på en övergång till cirkulära materialflöden. Under 2019 antog Axfood en plaststrategi som ska bidra till att långsiktigt skapa så rena





## Miljön

plastströmmar som möjligt genom att använda rätt plast på rätt plats samt möjliggöra att material återvinns. Strategin innehåller fem huvudområden: plastbantning, materialåtervinningsbarhet, användning av återvunnen eller förnybar råvara, ökad användning av certifierat papper från Forest Stewardship Council (FSC) och uteslutande av farliga ämnen (SIN – Substitute It Now). I anslutning till plaststrategin har en handlingsplan tagits fram som tydliggör hur Axfood definierar och avgränsar hållbarhetsmålen för koncernens interna plastflöden och förpackningar till egna märkesvaror. Under 2020 har Axfood arbetat med att ta fram en handlingsplan som tydligt definierar mål, nyckeltal, omfattning och avgränsningar i plaststrategin. Handlingsplanen tydliggör var påverkan uppstår och om koncernens arbete omfattar produktens primär-, sekundär- eller tertiärförpackning. Under året har dessutom ett kvalitetssäkringssystem tagits fram där förpackningsdata för samtliga produkter under eget varumärke kartläggs. Kartläggningen kommer att ligga till grund för en nollmätning kring mängden material som används. Den kommer att användas som underlag för vilka material som ska användas och vilka förändringar som bör göras för att nå målen. Datainsamlingen planeras vara klar under 2021. Därefter kommer utfallet att följas upp och redovisas i förhållande till uppsatta mål.

*Minskad kemikalieanvändning*

Axfood driver frågan om informationsplikt i sitt arbete med samhällspåverkan och har också lyft frågan om kemikalier i förpackningar inom branschen.

Arbetet med att avveckla användning av ämnen i SIN-listan i förpackningar är mycket utmanande. Leverantörerna har ofta bristfällig kunskap om såväl tillsatta kemikalier i förpackningarna som vilka processkemikalier som har använts. Därför skulle ett stöd i lagstiftningen om en skyldighet att informera om vilka kemikalier som ingår i en vara underlätta arbetet med att ställa krav utöver lagstiftningen. I det så kallade januariavtalet som slutits mellan regeringen och samarbetspartierna finns en skrivning om produktpass, vilket skulle kunna vara en öppning för ett införande av informationsplikt.

*Avfall*

Driftansvariga inom Dagab ansvarar för kontakten med koncernens avfallsentreprenörer. Att växla över till förnyelsebara material och bränslen är inte tillräckligt för att skapa cirkulära flöden. Genom att källsortera på kontor, lager och i butiker försöker Axfood att minska andelen brännbart avfall och öka den mängd som går till återvinning. Arbetet med återvinning och avfallshantering utgår från svensk lagstiftning och omfattar samtliga butiker och lager. De höga kraven på sortering i många fraktioner omfattar främst de butiker där Axfood, enligt fastighetsavtal, har ett ansvar. Arbetet är komplext och kräver stor insyn i avtalen för enskilda butiker. Butikerna har således olika förutsättningar för att kunna källsortera. Andra faktorer såsom att butikerna har olika långt till biogasanläggningar samt olika möjligheter att ta tillvara förpackat material påverkar också.

Axfood har sedan 2011 ett egenbyggt systemstöd för avfallshantering men kompletterande rapporter ges även från samtliga avfallsleverantörer. I det egna systemet finns drygt 300 lokala avtal för Willys, Hemköps egenägda butiker, Snabbgross, Eurocash och Dagab. Genom utbildning i källsortering och regelbunden uppföljning av andelen brännbart avfall skapas en medvetenhet och engagemang kring frågan. Externt rapporteras antal ton avfall samt den andel som går till återvinning per hanteringsmetod.

**GRI 306-2 Total avfallsvikt, per typ och hanteringsmetod**

Ton	2020	2019
Glas färgat	96	39
Glas ofärgat	75	131
Hårdplast	227	210
Kontorspapper/tidningar	670	547
Krymp- och sträckfilm	1 447	1 367
Metall	161	211
Organiskt avfall*	8 923	8 740
Trä	295	348
Wellpapp	28 696	26 435
<b>Avfall till återvinning</b>	<b>40 588</b>	<b>38 027</b>
Brännbart	12 566	12 826
Deponi	12	20
Farligt avfall	63	48
Övrigt avfall	6	3
<b>Totalt</b>	<b>53 235</b>	<b>50 293</b>
Återvinningsgrad, %	76,2	74,7

\*En andel av det organiska avfallet går till förbränning i de fall förutsättningar för biogas inte finns.

Den totala avfallsmängden ökade under 2020 till följd av ökad tillväxt inom koncernen. Bättre sortering av avfall i butiker och på lager har lett till en lägre andel brännbart avfall och en förbättrad återvinningsgrad om 76,2 procent (74,7). Wellpapp, krymp- och sträckfilm, organiskt avfall samt brännbart var de fraktioner som genererade störst volymer.

Mängden organiskt avfall var något högre jämfört med föregående år, trots att butikerna allt mer effektivt undviker matsvinn genom bland annat prissänkningar på varor med kort datum. En förklaring till ökningen är att Axfood tillsammans med koncernens avfallsentreprenörer aktivt arbetat för att förbättra möjligheten att följa upp vikten av det organiska avfallet. Det har lett till mer fullständig statistik och ökad transparens i redovisade uppgifter jämfört med föregående år. Syftet är framgent att kunna anpassa antalet kärl och hämtningar efter aktuellt behov och på så sätt undvika onödiga transporter samt att öka andelen organiskt material som omvandlas till biogas.

**Gröna transporter**

Axfood arbetar för att minimera utsläpp och miljöpåverkan från logistikverksamheten. Verksamhetens största utsläppskälla är transporter mellan lager och butiker. Att välja rätt hållbara drivmedel är en utmaning med ständigt ändrade förutsättningar att ta hänsyn till. Axfood har därför valt att diversifiera fordonsflottan genom att använda olika typer av drivmedel, inklusive el. Genom en diversifierad fordonsflotta kan Axfood bidra till utvecklingen av nya fordonstyper, produktion av hållbara drivmedel och infrastruktur. Vid utgången av 2020 ägde Axfood 150 (157) tunga lastbilar och 110 (125) lätta lastbilar. 95 (91) av de tunga lastbilarna kan köras på alternativ till fossila bränslen. Eftersom mer än hälften av varorna mellan lager och butiker distribueras med Axfoods egna lastbilar minimeras de negativa miljöeffekterna från transporter effektivast genom att optimera den egna fordonsflottan. Ett nära samarbete med fordonstillverkare och bränsleåterförsäljare ger bra förutsättningar att effektivisera även de lejda transporterna. Genom kunskapsdelning och kravställande vid upphandlingar bidrar Axfood indirekt till att ytterligare minska påverkan även från upphandlade transporter.

Dagab ansvarar både för egenägda och upphandlade transporter mellan lager och butik. Rapportering sker i enlighet med reduktionsplikten, hållbarhetslagen och drivmedelslagen. För de egenägda lastbilarna erhålls data månadsvis direkt från bränsleleverantörerna. Data för de upphandlade transportö-



rena inkommer kvartalsvis via branschorganisationen Sveriges Åkeriföretag. Utöver att byta ut lastbilar i den egna fordonsflotan till mer hållbara fordon följs bränsleförbrukningen för att optimera lasten och körningen vid distributionen av varor från lager till butik. Med hjälp av ett transportoptimeringssystem kan logistikavdelningen effektivt planera last och optimera körsträckor. Alla lastbilar har ett uppföljningssystem för fordon där Axfood aktivt arbetar med bland annat eco-driving i syfte att minska klimatpåverkan genom ändrat körbeteende. Resultaten från de olika initiativen följs upp genom att mäta mängden koldioxid i förhållande till antal levererat ton gods mellan lager och butik. Det ger en indikation på hur planering och optimering av turer kan påverka utsläppen. Externt kommuniceras antalet kilo koldioxidekvivalenter i förhållande till antal ton levererat gods för egenägda lastbilar på kvartals- och helårsbasis. För de upphandlade transporterna kommuniceras utfallet externt på helårsbasis.

Om möjligt väljer Axfood att transportera varor med tåg för att minska klimatavtrycket. Varje månad transporteras cirka 85 000–90 000 kilo frukt och grönt med tåg till Skellefteå, Piteå, Luleå, Kalix och Boden.

**Utsläpp per transporterat ton gods**

CO <sub>2</sub> e/ton	2020	2019
Antal CO <sub>2</sub> e/ton egen distribution	15,6	17,2

Under 2020 genomfördes mer än hälften av alla leveranser mellan Axfoods lager och butiker med egenägda lastbilar. Den högre försäljningen under året bidrog till fler varutransporter, vilket i sig genererade ökade utsläpp. Den totala koldioxidpåverkan per levererat ton för de egna transporterna uppgick till 15,6 koldioxidekvivalenter (17,2), en minskning med 9,3 procent jämfört med föregående år. Den positiva utvecklingen är ett resultat av att en allt större andel av Axfoods egna lastbilar kör fossilfritt. Axfoods e-handelsleveranser ingår inte i redovisade uppgifter. Trots ökade e-handelsleveranser under året utgör dessa fortfarande en liten andel av totalen.

**Hållbar odling**

Den största delen av livsmedelssektorns miljöpåverkan finns i primärproduktionen. Det handlar till exempel om klimatpåverkan, biologisk mångfald, användning av bekämpningsmedel och övergödning. Koncernens miljöansvar sträcker sig därför även till odlingsledet där utmaningen handlar om att verka för en mer hållbar livsmedelsproduktion. Ett viktigt medel i det arbetet är att arbeta med olika hållbarhetsmärkningar. Den grundläggande strategin är att arbeta med att öka toppen, det vill säga förbättra utbudet av riktigt bra produkter, och lyfta botten som innebär att skärpa kraven på det breda sortimentet.

**Riskråvaror**

Axfood påverkar miljön genom val av råvaror och livsmedel. För att bidra till bättre sociala och miljömässiga förhållanden använder Axfood flera etiska märkningar och miljömärkningar för riskråvaror såsom te, kaffe, choklad, kakao, bananer, soja och palmolja. Koncernen arbetar aktivt för ansvarsfulla inköp samt med att ta fram ett sortiment som erbjuder kunderna ett utökat utbud av ekologiska och hållbarhetsmärkta varor. Axfoods kvalitetsarbete omfattar främst egna märkesvaror, men många hållbarhetskrav gäller också för märkesvaror. Arbetet grundar sig i interna policys och styrdokument där olika kvalitets- och hållbarhetskrav styr varifrån produkter får köpas in och vilka krav som ställs på leverantörerna. Koncernens policy är att allt utbud av kaffe, te, choklad och kakao från Garant, Eldorado och Dazzley ska komma från odlingar som har en godkänd certifiering från Rainforest Alliance eller Fairtrade. Vidare ska certifierad palmolja enligt RSPO användas. Motsvarande krav gäller för soja, både i mat och i djurfoder. Fisk som säljs i butikerna får inte vara rödlistad enligt WWF:s fiskguide. Undantag och avsteg från gällande policys och styrdokument måste godkännas enligt separat process fastställd av vd på Dagab. Försäljningsandelen av ekologiska varor under 2020 låg i nivå med föregående år, 6,1 procent (6,2). Frukt och grönt stod för den största ökningen medan animalier minskade mest. Ekologiska varor har en betydligt högre försäljningsandel online än i butik, vilket talar för en positiv utveckling i takt med att e-handeln växer. 2020 var lanseringstakten av nya ekologiska varor fortsatt hög med ett 20-tal artiklar av egna märkesvaror.

**Förbudslista för bekämpningsmedel**

Under 2017 tog Axfood fram en lista med bekämpningsmedel som leverantörer uppmanas att fasa ut. Ämnena på listan är förbjudna inom EU men är i vissa fall tillåtna i de länder där odlingen sker. Axfoods policy är att leverantörer av frukt och grönt ska leva upp till Axfoods förbudslista mot farliga bekämpningsmedel. 2019 antogs Axfoods förbudslista av Svensk Dagligvaruhandel med vissa tillägg. Genom att branschen ställer gemensamma krav underlättas leverantörernas hållbarhetsarbete.

**Vattenanvändning**

För att skapa en matproduktion som ger ett så litet avtryck på miljön som möjligt arbetar Axfood med frågan om vattenstress och tillgång till sötvatten. En vattenrutin har tagits fram under året som provats på utvalda leverantörer inom framförallt frukt och grönt. Syftet är att mäta och följa upp vattenanvändningen i befintliga leverantörsled för att minska vattenavtrycket. I rutinen inkluderas allt från genomsnittlig nederbördsmängd till bevattningsteknik och hur vattenkrävande grödorna är. Resultaten analyseras för att kunna avgöra huruvida inköp bör göras eller inte och vilka eventuella förbättringar som är nödvändiga. Nästa steg är att inkludera vattenfrågan i den befintliga hållbarhetsrutinen för inköp med stöd i de erfarenheter som gjorts i de praktiska testerna under året.



# Människan

## Axfoods hållbarhetsarbete inom området människan redovisas under fokusområdena hållbara leverantörer, olika berikar och hälsosamma vanor.

### Hållbara leverantörer

Genom att ställa krav på leverantörer om säkerhet, miljö och socialt ansvar skapas förutsättningar för goda arbetsvillkor inom leverantörskedjan. Hög transparens i leverantörsledet bidrar till trovärdighet för Axfoods hållbarhetsarbete.

### Ansvar i hela leverantörskedjan

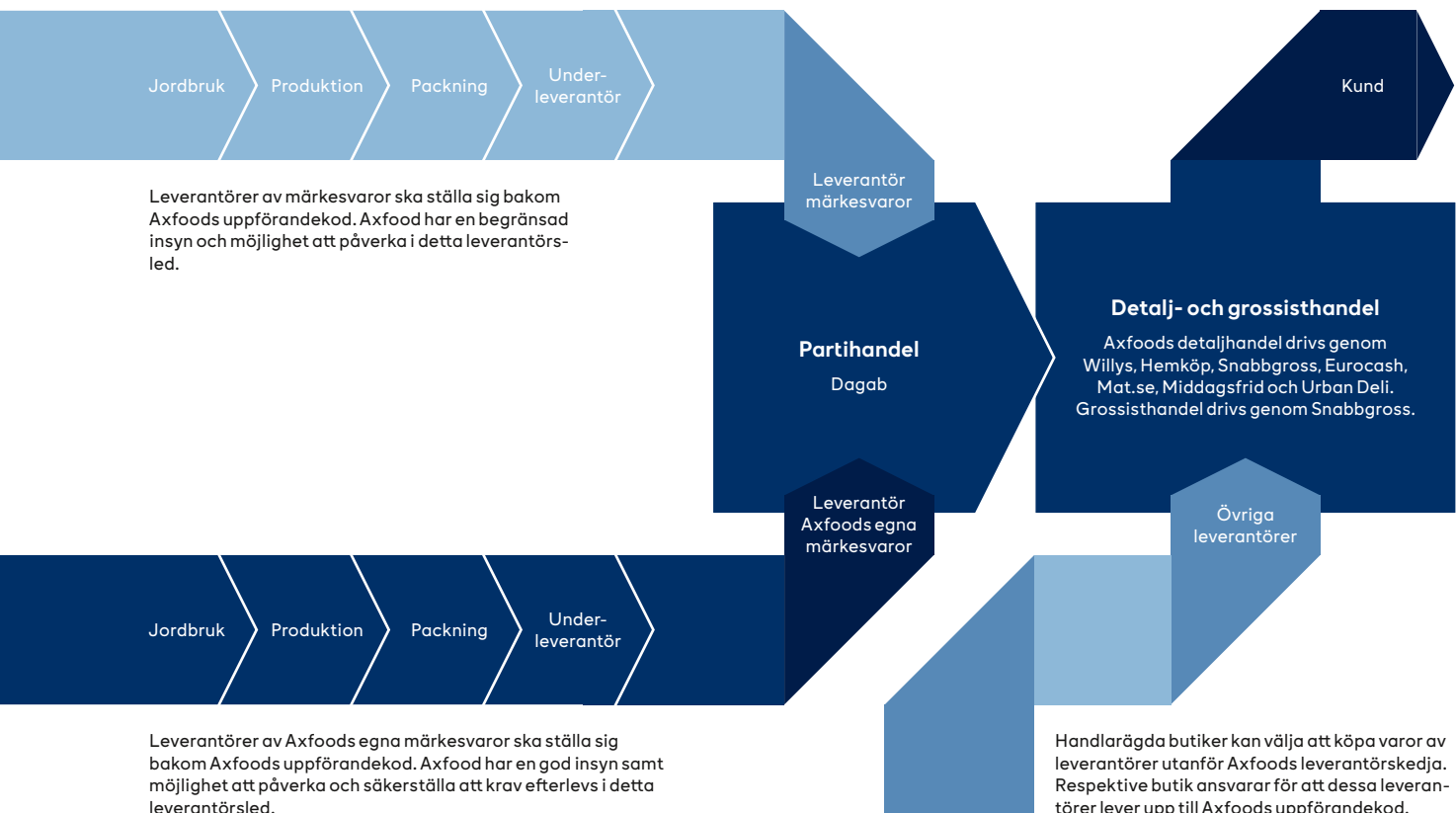
Livsmedelsbranschens leverantörskedja är ofta komplex och består av flertalet led, med råvaror från olika länder. Goda leverantörsrelationer och transparens ökar Axfoods möjlighet att påverka i positiv riktning. Utmaningen är särskilt stor i länder med bristfällig offentlig tillsyn samt svaga institutioner och fackföreningar. Koncernen använder sig av organisationen Amfori BSCI:s klassificering vid kartläggning av riskländer. Samtidigt är det viktigt att inte bara fokusera på riskländer utan även granska och följa upp vissa branscher, exempelvis

sådana med en stor andel säsongarbetare. Problemet med riskbranscher finns även i Sverige. Axfood har tillsammans med Axfoundation varit drivande i att utveckla standarden IP Sigill Arbetsvillkor för den svenska produktionen av frukt och grönt där säsongarbete förekommer.

Leverantörsbasen för sortimentet av egna märkesvaror utgörs av 438 (450) leverantörer och 1 061 (e.t.) underleverantörer. Samtliga leverantörsavtal förhandlas centralt av Dagab. Genom att samordna inköpen av koncernens totala volymer skapas en stark inköpskraft som dessutom bidrar till ökad kunskap och kontroll genom hela värdekedjan.

Axfood arbetar för att kunna påverka i flera led i leverantörskedjan. Kontroll sker genom uppföljning av uppförandekoden, hållbarhetsbedömningar vid inköp av egna märkesvaror (som en del av upphandlingsprocessen) och sociala platsrevisioner hos leverantörerna, huvudsakligen i riskländer. Genom att i ett tidigt skede få insyn i leverantörernas verksamhet och pågående aktiviteter ökar möjligheten att påverka och säkerställa att krav efterlevs. Det ger även en förståelse för vilka leverantörer som Axfood behöver arbeta mer aktivt med för att minska risken för brister.

## Axfoods leverantörskedja







#### Hållbarhetsbedömning vid inköp

Utgångspunkten i Axfoods arbete med leverantörer är koncernens uppförandekod som ställer grundläggande krav inom miljö, sociala villkor och djurvälstånd. Varje leverantör som avtal ingås med ska stå bakom uppförandekoden eller ha en egen med motsvarande krav. Uppförandekoden är en integrerad del av inköpsprocessen och ingår i alla leverantörsavtal, med undantag för vissa lokala leverantörer som hanteras direkt av butikscheferna. Leverantören förbinder sig att följa Axfoods uppförandekod i samband med att avtal ingås, vilket respektive inköpschef ansvarar för. Internt pågår ett löpande arbete med att gå igenom befintliga leverantörsavtal för att säkerställa att samtliga leverantörer står bakom kraven i uppförandekoden.

Hållbarhet är en integrerad del av inköpsprocessen vid upphandling av egna märkesvaror. Upphandlingar ska ske på lika villkor och tidigt i inköpsprocessen ska hållbarhetskrav inkluderas. Årligen sammanställer inköpsavdelningen en plan för lansering av nya produkter där råvarornas och produkternas ursprungsland värderas. Anses råvaran eller produkten vara förknippad med hög risk genomför hållbarhetsansvarig en hållbarhetsbedömning.

Kartläggning sker av befintliga och potentiella risker inom leverantörsledet utifrån en rad olika parametrar, såsom barnarbete och fackliga rättigheter, och informationen uppdateras löpande. Leverantören måste bland annat visa att de har ett systematiskt arbetssätt för att leva upp till Axfoods uppförandekod. Detta görs genom sociala revisionsrapporter (till exempel BSCI, SA8000 och SEDEX) eller genom att ett trovärdigt kollektivavtal ingåtts med ett erkänt fackförbund.

En viktig och avgörande del i bedömningen är att leverantörerna visar transparens samt att de kan redogöra för de miljömässiga och sociala risker som kan finnas i den aktuella

leverantörskedjan. Hållbarhetsansvarig ställer svaren mot informationen i riskanalyserna och avgör på en tregradig skala om leverantörerna kan accepteras, alternativt accepteras under vissa villkor som vävs in i avtalet eller om leverantören diskvalificeras från vidare upphandlingsprocess. Hållbarhetsansvarig har mandat att inte godkänna leverantörer vid nya upphandlingar om de inte har ett systematiskt arbete för att kunna följa upp och säkerställa efterlevnad av bra sociala förhållanden inom leverantörsledet.

#### Granskning av leverantörer till egna märkesvaror

Koncernen har störst insyn i och möjlighet att påverka de leverantörer som producerar Axfoods egna märkesvaror. Höga krav ställs på dessa leverantörer att minimera de miljömässiga och sociala risker som identifierats. Sociala risker förknippas framförallt med arbetsvillkor, korruption och mänskliga rättigheter. Dessa risker bedöms vara som störst vid odling, tillverkning av produkter samt specialvaror (non-food). Miljörelaterade risker inom leverantörsledet handlar exempelvis om kontroll av farliga ämnen i produktionen, bekämpningsmedel vid odling, vattenanvändning och avfallshantering. Alla leverantörer har olika förutsättningar att minimera och förebygga riskerna inom sin verksamhet och sina egna leverantörsled. Axfood anser därför att det endast undantagsvis och som sista utväg är skäligt att avbryta affärsrelationer på grund av avvikelser i uppförandekoden. I första hand ska åtgärder vidtas för att genomföra förbättringar så att uppförandekoden följs. I de fall där leverantören inte visar någon förbättringsvilja avvecklas affärsrelationen.

Axfood arbetar för att samtliga leverantörer ska bli mer hållbara. Därför genomförs satsningar på utvecklings- och informationsprojekt för att sprida kunskap bland de som arbetar i leverantörsledet. Axfood står bakom principen om allas rätt till





## Människan

en lön som är möjlig att försörja sig på. De lagstadgade minimilöner som finns i många länder täcker inte alltid baskostnaderna för en familj, det vill säga en levnadslön. Axfood har sedan 2017 en levnadslönestrategi med aktiviteter inom tre nivåer: grundläggande, utvecklad och avancerad. I samarbete med biståndsorganisationen Oxfam analyseras värdekedjor för flera råvaror för att identifiera sätt för att stötta odlare och bönder till en hållbar försörjning. Sedan ett par år tillbaka drivs bland annat ett samarbetsprojekt i basmatirisregionen i Punjab som bidragit till högre inkomster för många av småbönderna.

I Kina, Bangladesh och Thailand har Axfood infört det digitala utbildningsverktyget QuizRR hos leverantörer. Syftet är att utbilda både chefer och medarbetare i arbetsrättsliga frågor och förbättra förhållandena på arbetsplatserna. Utbildningen består av korta filmer på det lokala språket och kompletteras med frågor för uppföljning för att bedöma kunskapsnivån. Satsningen på QuizRR visar att det går att arbeta progressivt med social dialog.

Utöver hållbarhetsbedömningar vid nya upphandlingar av egna märkesvaror görs årliga bedömningar där Axfoods befintliga leverantörer blir utvärderade. Detta dokumenteras i Axfoods nya kvalitetssäkringssystem. Syftet är att aktivt samarbeta med befintliga leverantörer, följa upp eventuella åtgärdsplaner och stötta i arbetet med att bli mer hållbara. Arbetet följs upp löpande och utvärderas efter att perioden för att genomföra förbättringar löpt ut. Under 2019 påbörjades ett omfattande arbete med att registrera och klassificera befintliga och nya leverantörer i Axfoods nya kvalitetssäkringssystem. I databasen kartläggs leverantörskedjan och underleverantörer verksamma i riskländer. Under 2020 har handlingsplaner för hur data systematiskt ska kunna användas inom den externa rapporteringen tagits fram. Eftersom databasen ännu inte innehöll fullständiga uppgifter vid utgången av året kommuniceras inte några nyckeltal i års- och hållbarhetsredovisningen 2020.

*Sociala revisioner – Amfori Business Social Compliance Initiative*

Risken för avvikelser mot Axfoods uppförandekod anses som störst om varor tillverkas i eller innehåller ingredienser eller material från riskländer. Koncernen använder sig av organisationen Amfori BSCI:s klassificering av riskländer. Dessutom finns riskbranscher i länder som traditionellt inte räknas som riskländer. Dit hör till exempel branscher med en stor andel säsongsarbetare. Av Axfoods cirka 1 500 leverantörer av egna märkesvaror verkar drygt 400 i ett 30-tal riskländer. I alla riskländer genomför Axfood sociala revisioner för att säkerställa att kraven i uppförandekoden efterlevs. Urvalet av vilka leverantörer som ska genomgå revision baseras på risk.

De flesta sociala revisioner har sedan 2015 genomförts via Amfori BSCI. BSCI-revisioner är uppdelade i fem nivåer på en skala från A till E där A är utan anmärkning och E är oacceptabelt. C-nivå anses som en acceptabel nivå medan D och lägre nivåer kräver att leverantörerna inkommer med åtgärdsplaner och presenterar grundorsakerna till avvikelser. Leverantörer som revideras genom Amfori BSCI följs upp genom en etablerad rutin inom ramen för revisionssystemet. Åtgärdsplaner krävs in och uppföljningsrevision genomförs vid behov. Alla åtgärdsplaner och uppföljningsrevisioner genomförs, beroende på betyg, inom 12 till 24 månader för att kontrollera att tillräckliga åtgärder genomförts. Dessutom finns en nolltolerans vid speciellt brådskande fall av allvarliga kränkningar mot mänskliga rättigheter såsom barnarbete, tvångsarbete eller vid omedelbar fara för hälsa och säkerhet. Axfood följer upp allvarliga avvikelser direkt med leverantören enligt en etablerad process. Därefter sammankallar Amfori BSCI till ett möte med leverantören och alla berörda inköpare för att enas om en åtgärdsplan.

**GRI 414-2 Negativ social påverkan och vidtagna åtgärder**

	2020	2019
Antal leverantörer under egna varumärken som granskats avseende social påverkan	123	96
<i>Varav återrevisioner</i>	46	-
Antal leverantörer som identifierats ha negativ social påverkan		
<i>Antal leverantörer som fått betyg D</i>	13	11
<i>Antal leverantörer som fått betyg E</i>	0	0
<i>Antal leverantörer där man identifierat avvikelser med noll tolerans</i>	0	1
Antal leverantörer som har identifierats ha negativ social påverkan där åtgärdsplaner upprättats	12	12
Antal leverantörer som har identifierats ha negativ social påverkan där åtgärdsplaner inte upprättats under innevarande rapporteringsperiod	1	0
Andel leverantörer som har identifierats ha negativ social påverkan där åtgärdsplaner upprättats, %	92	100
Antal leverantörer som har identifierats ha negativ social påverkan där relation avbrutits	0	1
Andel leverantörer som har identifierats ha negativ social påverkan där relation avbrutits, %	0	1

2020 genomfördes totalt 123 (96) sociala revisioner. Den stora ökningen är framför allt ett resultat av ett förbättrat systemstöd där leverantörer enklare kan kopplas till Axfood i BSCI:s revisionsplattform. Coronapandemin försenade många revisioner som emellertid kunde genomföras under den senare delen av året. Totalt har 13 leverantörer bedömts ha någon form av negativ social påverkan enligt BSCI:s revisionssystem. Fem av dessa är granskade enligt BSCI:s revisionssystem för första gången. Resterande åtta är återrevisioner där syftet varit att följa upp status från tidigare revisioner med fokus på hur leverantören ska förbättra sig. Vanligt förekommande avvikelser från årets revisioner handlade huvudsakligen om bristande arbetsvillkor och arbetsmiljö. Bland annat noterades att anställda arbetar för mycket övertid och i vissa fall har det inte varit möjligt att verifiera arbetstider på grund av ofullständig dokumentation. Brister i hantering av kemikalier, förebyggande brandsäkerhetsarbete, avsaknad av lagstadgade inspektioner av utrustning och byggnader är identifierade avvikelser som bedömts som allvarliga.

*Leverantörer – antikorrupktion och mutor*

Genom uppförandekoden ställer Axfood krav på avtalsleverantörer att stävja korrump beteende. Lokala leverantörer som hanteras direkt av butikschefer omfattas inte. I samband med att leverantörerna ställer sig bakom uppförandekoden utlovar de att de har en antikorruptionspolicy och rutiner för uppföljning av korrupktion och oetiskt beteende, även hos underleverantörer. I Axfoods uppförandekod råder nolltolerans inom två områden:

- Leverantörerna tillåts inte presentera osann muntlig eller skriftlig information.
- Leverantörerna tillåts inte erbjuda eller ta emot mutor eller göra sig skyldig till annan form av korrupktion.

Bryter en leverantör mot någon av dessa områden anses det som tillräckligt för att avbryta samarbetet. Uppföljningen av korruptionsrisk i leverantörsled sker framför allt hos leverantörer av egna märkesvaror som tillverkas i riskländer där risken för korrupktion anses som störst. Uppföljning sker genom sociala revisioner och dialog med leverantörerna. Arbetet begränsas av att det är svårt att få insyn i underleverantörsleden, inte minst att kontrollera om underleverantörer gör sig skyldiga till korrup-



tion. Hållbarhetsansvarig inom Dagab är ansvarig att följa upp sociala revisioner. Amfori BSCI har även ett omfattande integritetsarbete med oannonserade kontroller och genomlysning av hela databasen av sociala revisioner för att finna eventuella oegentligheter i revisionsunderlagen. Dagabs personal inom inköps- och kvalitetssäkringsfunktioner samt på kontoret i Kina utbildas i antikorrupcion där Dagab specifikt tagit fram ett antikorrupcionsprogram. Programmet syftar till att förbättra och utveckla interna processer för att kunna arbeta förebyggande mot korrupcion.

**GRI 205-3 Rapporterade korrupcionsincidenter och eventuella pågående ärenden**

	2020	2019
Antal bekräftade incidenter av korrupcion externt	0	1
Totalt antal bekräftade incidenter där kontrakt med affärspartner avslutades eller inte förnyades på grund av brott relaterade till korrupcion	0	1

Totalt genomfördes 123 (96) sociala revisioner under 2020. 118 av revisionerna (96 procent) var utan anmärkning vad gäller korrupcion eller avvikelser mot Axfoods etiska riktlinjer, medan 3 procent (2) hade mindre avvikelser. Endast två revisioner visade på större avvikelser som behöver åtgärdas. Inga avtal med leverantörer avslutades under året till följd av avsiktligt felaktig information eller bristande affäretik.

**Olika berikar**

För Axfood är varje individ lika viktig och olikheter behövs för att forma ett starkt lag. Axfood arbetar för en jämn könsfördelning och en bred internationell representation bland anställda och ledare. Medarbetarnas olika kunskaper, kompetenser, bakgrunder och perspektiv skapar nya möjligheter och leder till bättre beslut. Jämställdhet och mångfald är en självklarhet i hela bolaget. Samtliga arbetsplatser ska därför vara fria från alla former av diskriminering och kränkande särbehandling.

**Mångfald och jämställdhet – allas lika värde**

För Axfood är en öppen och inkluderande företagskultur som förespråkar mångfald och jämställdhet en framgångsfaktor. Att medarbetarna speglar hela samhället leder till att kundens och övriga intressenters olika behov kan tillgodoses på ett bra sätt.

Inom koncernen finns ett antal riktlinjer och styrdokument som betonar vikten av att se till olika medarbetares kunskaper, kompetenser, bakgrund och perspektiv. Två exempel är koncernens etiska förhållningsregler och likabehandlingspolicyn.

Axfood arbetar för ökad mångfald bland de anställda genom att säkerställa objektiva och rättvisa rekryteringsprocesser. Ambitiösa och långsiktiga mål ser till att företaget styr mot en mer differentierad arbetsstyrka med jämnare balans mellan män och kvinnor i ledande befattningar. Successionsplanering är ett sätt att säkerställa och bevara kompetens, mångfald och jämställdhet i organisationen. Arbetet drivs framåt genom transparens och löpande uppföljning av målen.

Jämställdhet mäts bland annat som andelen kvinnor i ledande positioner och följs upp internt för respektive bolag på månadsbasis samt kommuniceras externt i delårsrapporter och års- och hållbarhetsredovisning.

**Könsfördelning bland Axfoods ledare**

%	Män		Kvinnor	
	2020	2019	2020	2019
Styrelse	62	57	38	43
Koncernledning	50	70	50	30
Ledningsgrupp inkl. koncern- och stabsledning	63	62	37	38
Medarbetare med underställda	67	70	33	30
Medarbetare tjänstemän	46	46	54	54
Medarbetare lager och transport	79	80	21	20
Medarbetare butik	35	36	65	64
<b>Totalt</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>56</b>	<b>55</b>

## Människan

Axfood har som mål att könsfördelningen för ledande positioner ska ligga inom spannet 40-60 procent. Andelen män uppgick under 2020 till 44 procent (45) och andelen kvinnor till 56 procent (55). Axfoods koncernledning har sedan 2020 en helt jämn könsfördelning.

### Mångfald

%	Internationell bakgrund	
	2020	2019
Ledningsgrupp inkl. koncern- och stabsledning	10	4
Ledare (medarbetare med underställda inklusive teamchefer)	15	15
Medarbetare tjänstemän	13	13
Medarbetare lager och transport	39	36
Medarbetare butik	27	26
<b>Totalt</b>	<b>26</b>	<b>26</b>

Axfoods har som mål att 20 procent av koncernens ledare ska ha internationell bakgrund. Under 2020 uppgick andelen till 15 procent, i nivå med föregående år. Inom bolagens ledningsgrupper (inklusive koncern- och stabsledning) ökade andelen till 10 procent (4).

### Affärsetik och diskriminering

För att bibehålla ett högt förtroende bland kunder, leverantörer och övriga intressenter är det viktigt att värna om och sträva efter transparens och god affärsetik. Alla som utför arbete för Axfood eller på annat sätt företräder koncernen är, förutom att agera i enlighet med gällande regler och lagar, skyldiga att följa koncernens etiska förhållningsregler och likabehandlingspolicy. Alla anställda med attesträtt signerar de etiska förhållningsreglerna i samband med anställning. Leverantörer som faktureras löpande ska acceptera Axfoods uppförandekod. För att säkerställa att de etiska förhållningsreglerna och uppförandekoden följs undertecknar även samtliga medarbetare med attesträtt, eller som på annat sätt kan påverka inköpsbeslut av varor eller tjänster, de etiska förhållningsreglerna varje år.

Axfoods visselblåsarfunktion bidrar till att följa upp efterlevnaden av uppförandekoden. Visselblåsarfunktionen är ett viktigt verktyg för att upprätthålla en god bolagsstyrning och bidra till en effektiv process där koncernledningen snabbt får kännedom om risker och brister i verksamheten för att kunna undersöka och åtgärda dessa. Alla helägda bolag inom koncernen, med undantag för Urban Deli och Cold Cargo, har tillgång till Axfoods visselblåsartjänst. Tjänsten tillhandahålls genom en extern aktör som möjliggör anonym inrapportering. De fall som rapporteras in via visselblåsartjänsten handläggs initialt av koncernens visselblåsarkommitté. Kommittén har funnits sedan 2016 och består av fyra medarbetare från olika delar av verksamheten. Vid behov kopplas externa specialister in. Årligen rapporteras antalet inkomma och handlagda ärenden till styrelsen.

De ärenden som inkommit via visselblåsarfunktionen under 2020 har behandlats enligt gällande rutin. Ett ärende har kvalificerats som visselblåsärende. Ärendet har utretts och kunnet avslutas under innevarande rapporteringsperiod. Resterande ärenden har överlämnats till andra funktioner inom respektive bolag för vidare hantering.

### Hälsosamma vanor

Axfood ska erbjuda sina medarbetare en säker och hälsosam arbetsmiljö som tillsammans med goda arbetsförhållanden skapar ett hållbart arbetsklimat med låg sjukfrånvaro och god hälsa. Genom ett omfattande kvalitetsarbete kontrollerar och erbjuder Axfood ett varierat sortiment med hälsosamma

alternativ som skapar förutsättningar för bra matvanor och förebygger ohälsa.

### Arbetsmiljö och hälsa bland medarbetare

Dagligvarubranschen utvecklas ständigt och konsumenters behov och beteenden förändras snabbt. En hög förändringstakt och komplexitet ställer nya krav på Axfoods medarbetare och det blir allt viktigare att attrahera, utveckla och behålla rätt kompetens. Eftersom Axfood är en växande koncern behövs ständigt nya ledare och medarbetare. Medarbetare ska erbjudas en säker och hälsosam arbetsmiljö som tillsammans med goda arbetsförhållanden skapar ett hållbart arbetsklimat med hög frisknärvaro och god hälsa.





## Människan

*Styrning och arbetssätt*

Arbetsmiljö och hälsa ingår i Axfoods uppförandekod och en koncerngemensam arbetsmiljöpolicy omfattar samtliga bolag och medarbetare. Arbetet med arbetsmiljö och hälsa ingår som en naturlig del av verksamheten och sker i samarbete mellan arbetsgivare, medarbetare och de fackliga organisationerna. Chefer, medarbetare och fackliga organisationer ska aktivt delta i arbetet med att åstadkomma en god arbetsmiljö som främjar medarbetares hälsa.

Axfood har en central HR-organisation och lokala HR-avdelningar i koncernens bolag. Centralt arbetar HR-specialister med koncerngemensamma processer, system och utbildningar. Som stöd i arbetet finns en personalhandbok, arbetsmiljögrupp och medarbetarsupport. Koncernen arbetar både verksamhetsnära och strategiskt med frågor som rör medarbetare och deras utveckling.

Axfood har en gemensam utbildningsenhet för kompetensutveckling, Axfoodakademien. Alla medarbetare har både möjlighet och skyldighet till utbildning och kompetensutveckling. Medarbetare får för sin roll relevant utbildning och har utvecklingssamtal med närmsta chef minst en gång om året. Tillsammans tar de fram, fastställer och följer upp respektive medarbetares individuella utvecklingsplan. Axfoods ledare går Axfoodakademins ledarkurser där de utbildas inom sjukfrånvaro, rehabilitering och arbetsmiljö. De förses med verktyg för att kunna agera på tidiga

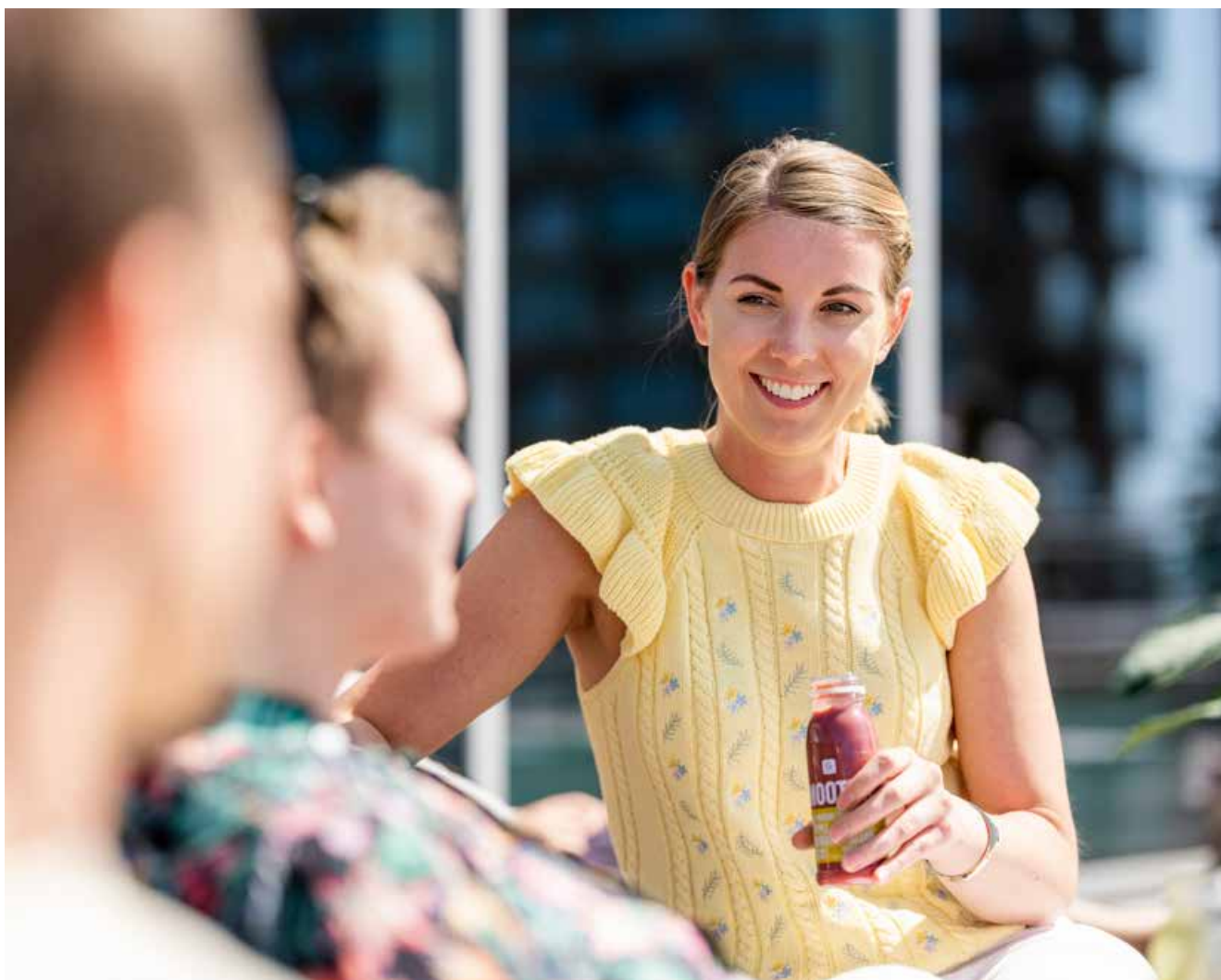
signaler om ohälsa och arbetar för att öka frisknärvaron genom ett proaktivt hälsoarbete.

Det är grundläggande för alla Axfoods helägda bolag att agera i enlighet med lagstiftning kopplad till arbetsrätt och arbetsmiljö samt kollektivavtal. Axfood bedömer att styrningen av strategiska medarbetarfrågor är ändamålsenlig. Alla medarbetare i Sverige är anställda av bolag i koncernen och omfattas av svenska kollektivavtal. En del av verksamheten utförs av inhyrd personal eller konsulter och för dessa följs de arbetsmiljölagar och regler som gäller på den aktuella arbetsplatsen.

*Uppföljning*

Axfood har högt ställda krav på en bra arbetsmiljö. Utvecklingen av enskilda incidenter, skador, personalomsättning och frisknärvaro följs därför upp noggrant och är ett sätt att utvärdera effektiviteten i det löpande arbetet kring medarbetares hälsa och arbetsmiljö.

Personalomsättning och frisknärvaro följs internt upp på koncern- och bolagsnivå på månadsbasis och kommuniceras externt på kvartals- och årsbasis. Nyckeltalen följs även upp per avtalsområde. Större avvikelser mot tidigare perioder kan vara en indikation på brister inom verksamheten och missnöje bland medarbetarna. Ju tidigare dessa påträffas, desto större möjlighet finns att påverka, undersöka och åtgärda.







Arbetsmiljöarbetet inom Axfood styrs, drivs och följs upp genom arbetsmiljökommittéer. På koncernnivå finns en arbetsmiljögrupp som består av fackliga representanter, huvudskyddsombud, representanter från bolagen samt Axfoods centrala arbetsmiljöfunktion. På bolagsnivå finns vanligen arbetsmiljökommittéer på tre olika nivåer: central, regional och lokal nivå. De lokala skyddskommittéerna omfattar verksamheterna inom lager och butik. På mindre arbetsplatser utan egna lokala skyddskommittéer sker arbetsmiljöarbetet i form av skyddsronder och personalmöten. Det innebär att medarbetare även på dessa arbetsplatser har inflytande i det lokala arbetsmiljöarbetet.

Inom Axfood finns rutiner för att fånga upp tidiga signaler på ohälsa. Chefer genomför hälsosamtal med medarbetare vid en upprepad sjukfrånvaro om tre gånger på sex månader eller sex gånger på tolv månader. Samtalen har till syfte att gemensamt hitta åtgärder för att förebygga ohälsa och sjukskrivning. För att säkerställa att kunskap finns om rutinerna är utbildningar om systematiskt arbetsmiljöarbete, sjukfrånvaro, rehabiliteringsprocessen samt organisatorisk och social arbetsmiljö obligatoriska för alla chefer. Systemstöd för sjukfrånvaro och rehabilitering finns att tillgå.

**GRI 102-8: Antal anställda**

Anställda fördelat på anställningsform – könsfördelning	Män		Kvinnor		Totalt	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Tillsvidare- och provanställda	5 906	5 485	6 914	6 277	12 820	11 762
Tidsbegränsad anställning	446	456	792	717	1 238	1 173
<b>Totalt</b>	<b>6 352</b>	<b>5 941</b>	<b>7 706</b>	<b>6 994</b>	<b>14 058</b>	<b>12 935</b>

Anställda fördelat på typ av anställning – könsfördelning	Män		Kvinnor		Totalt	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Heltid	3 999	4 096	2 717	3 288	6 716	7 384
Deltid	2 353	1 845	4 989	3 706	7 342	5 551
<b>Totalt</b>	<b>6 352</b>	<b>5 941</b>	<b>7 706</b>	<b>6 994</b>	<b>14 058</b>	<b>12 935</b>



## Människan

Anställda fördelat på anställningsform – avtalsområde	Detaljhandel		Lager		Tjänstemän		Transport		Totalt	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Tillsvidare och provanställda	8 354	7 545	2 548	2 295	1 882	1 835	36	87	12 820	11 762
Tidsbegränsad anställning	1 091	1 067	78	70	69	35	0	1	1 238	1 173
<b>Totalt</b>	<b>9 445</b>	<b>8 612</b>	<b>2 626</b>	<b>2 365</b>	<b>1 951</b>	<b>1 870</b>	<b>36</b>	<b>88</b>	<b>14 058</b>	<b>12 935</b>

## GRI 401-1 Nyanställda och personalomsättning

Personalomsättning ålder*	–29 år		30–49 år		≥50 år	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Antal nyanställda	1 224	1 131	577	540	103	88
Anställnings- omsättning, %	26,3	25,5	10,2	10,4	4,1	4,1
Antal anställda som slutat	1 057	1 280	677	622	145	136
Personal- omsättning, %	22,7	29,0	11,9	12,0	5,8	6,0

\*Uppgifter för 2020 om 19 nyanställningar och 35 avslut ingår inte i redovisade uppgifter.

Personalomsättning kvinnor och män*	Män		Kvinnor		Totalt	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Antal nyanställda	853	851	1 068	908	1 923	1 759
Anställnings- omsättning, %	14,4	15,5	15,4	14,5	15,0	15,0
Antal anställda som slutat	887	863	1 026	1 175	1 914	2 038
Personal- omsättning, %	15,0	16,0	14,8	19,0	14,9	17,3

\*I redovisade uppgifter ingår endast anställda med angiven binär könstillhörighet.

Personalomsättning avtalsområde	Detaljhandel		Lager		Tjänstemän		Transport	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Antal nyanställda	1 145	931	592	487	174	246	12	95
Anställningsomsättning, %	13,7	12,3	23,2	21,2	9,2	13,4	33,3	109,2
Antal anställda som slutat	1 258	1 457	427	382	165	177	64	22
Personalomsättning, %	15,1	19,0	16,8	17,0	8,8	10,0	177,8	25,0

Antalet nyanställda har ökat i takt med att koncernen växer. Personalomsättningen minskade i jämförelse med föregående år. Orsaken är framförallt en orolig arbetsmarknad, där anställda varit mindre benägna att röra på sig under coronapandemin eftersom jobbalternativen varit färre. Detta märks tydligast hos yngre anställda där personalomsättningen sjönk mest (6,3 procentenheter).

Frisknärvaron under 2020 uppgick till totalt 93,2 procent (94,4). Förändringen är framförallt hänförlig till restriktioner i samband med pandemin som bidrog till en lägre frisknärvaro eftersom personer med symptom rekommenderades att stanna hemma från arbetet.

*Produktsäkerhet – kundernas hälsa och säkerhet*

För att säkerställa hälsa och säkerhet ska samtliga av Axfoods produkter uppfylla lagstiftning bland annat gällande krav på livsmedels säkerhet. Om allvarliga brister inom matsäkerhet, hygien, kylkedja eller produktansvar upptäcks för en specifik produkt som riskerar kunders hälsa och säkerhet återkallas produkten direkt.

Brister relaterade till produktsäkerhet kan innebära såväl ekonomisk förlust som varumärkesskada. Axfood arbetar därför aktivt med bland annat långtgående egenkontrollprogram i butik och kvalitetssäkring av egna märkesvaror. Arbetet omfattar hela processen, från receptformulering och urval av tillsatser till tillverkning. Vilka krav som föreligger framgår av

Axfoods kvalitetsstrategi som fungerar som koncernens interna styrdokument och vägledning i frågor rörande produkt- och matsäkerhet samt andra viktiga krav på produkt- och produktionskvalitet. Strategin innehåller specifika krav för respektive produktgrupp. Information om produkters ingredienser, råvaror och komposition granskas både mot interna policys och mot gällande lagstiftning. Endast de produkter som uppfyller samtliga interna och externa kriterier får säljas. Arbetet säkerställer att de varor som säljs i våra butiker är säkra för konsumtion.

Efterlevnad och uppföljning av Axfoods kvalitetsstrategi är en integrerad del av den dagliga verksamheten. Axfood har som policy att livsmedelsleverantörer ska vara certifierade enligt en standard som är godkänd enligt Global Food Safety Initiative (GFSI). För Axfoods kemitekniska produkter, kosmetik och hudvårdsprodukter måste leverantörerna vara certifierade enligt ISO 9001 och Good Manufacturing Practice (GMP). Axfoods specialvaror (non-food) ska vara certifierade enligt ISO 9001. Dessutom ska en säkerhetsbedömning av produkterna göras av en extern sakkunnig.

Kvalitetsstrategin uppdateras löpande då befintliga krav utökas eller nya krav tillkommer. Dagabs kvalitetsavdelning ansvarar både för att befintligt sortiment och nya varor uppfyller kraven. I butikerna genomförs dagliga ankomst- och temperaturkontroller och tydliga rutiner finns för hantering av exempelvis oförpackade livsmedel i syfte att säkerställa att livsmedelshygien upprätthålls och att kylkedjan inte bryts.



#### Offentliga återkallelser

Trots Axfoods kvalitetsarbete och egenkontrollprogram förekommer det att produkter behöver återkallas. Återkallelser görs när en produkt anses utgöra en hälsorisk eller till följd av felmärkning eller kvalitetsavvikelse. Det finns tydliga interna rutiner och åtgärdsplaner vid produktåterkallelser och allvarliga återkallelser kommuniceras till allmänheten via pressmeddelanden. En sammanställning av årets återkallelser av varor kommuniceras varje år i års- och hållbarhetsredovisningen.

#### GRI 416-2 Bristande efterlevnad gällande produkters och tjänsters påverkan på hälsa och säkerhet

Totala återkallelser under rapporteringsperioden till följd av bristande efterlevnad av regler och/eller frivilliga policyer/riktlinjer om hälso- och säkerhetspåverkan av produkter och tjänster	2020	2019
<b>Antal återkallelser till följd av kvalitetsavvikelse</b>		
Egna märkesvaror*	32	36
Övriga produkter	83	73
<b>Totalt</b>	<b>115</b>	<b>109</b>

\* Varav 5 (2) var av allvarlig karaktär.

Under 2020 genomfördes totalt 115 (109) produktåterkallelser, varav de flesta rörde märkesvaror. Inga återkallelser resulterade i vitesförelägganden.

#### Hälsosamma val

Axfood arbetar för att erbjuda ett varierat sortiment av hälsosamma produkter som skapar förutsättningar för goda matvanor. Både befintliga och nya varor i sortimentet ses löpande över utifrån ett hälsoperspektiv med målsättning att dra ned på innehåll med negativ hälsopåverkan. Grundregeln är att inte använda tillsatser i onödan, till exempel azofärgämnen. De tillsatser som används ska fylla viktiga funktioner.



# Redovisningsprinciper och definitioner

## Avgränsningar

Axfoods hållbarhetsredovisning omfattar främst den del av verksamheten som har en betydande och direkt påverkan ur ett hållbarhetsperspektiv, primärt koncernens egen verksamhet. Axfood samarbetar med drygt 600 fristående handlare genom avtal. Uppgifter som inkluderar de fristående handlarna presenteras när de är väsentliga för helhetsbilden av koncernens hållbarhetsarbete. Verksamheter som står utanför koncernens direkta kontroll, såsom märkesleverantörernas verksamheter, samt kunder, ingår inte i redovisningen om inte annat anges.

### *Förändrad information från tidigare hållbarhetsredovisning*

Under 2020 inleddes ett arbete med att se över inrapporteringsrutiner och uppföljning av nyckeltal kopplat till hållbarhetsmål samt KPI:er. Arbetet har påverkat ingående redovisade uppgifter i årets redovisning för jämförelseåret 2019. Översynens syfte har varit att förbättra kvaliteten och fullständigheten för den data som rapporteras externt och som följs upp internt.

### *Väsentliga förändringar avseende redovisningens omfattning och avgränsningar*

- Samtliga lager inkluderas för mätning av elförbrukning.
- Upphandlade transporter, köldmedieläckage från lager och avfall är inkluderat i de totala utsläppsiffrorna.
- Ny definition av andel hållbarhetsmärkta varor gäller från december 2019.
- Uppgifter avseende avfall baseras på data från koncernens externa avfallsleverantörer.

## Utsläpp

Uppgifter samlas in internt samt från berörda leverantörer. Klimatdata är generellt förknippad med osäkerhet som en följd av olika mätmetoder och datakvalitet. Ett klimatbokslut upprättas även inom ramen för företagsnätverket Hagainitiativet. Den totala mängden växthusgaser rapporteras i ton koldioxidkvivalenter (CO<sub>2</sub>e). Rapportering sker i enlighet med GHG-protokollet. Enligt GHG-protokollet är utsläpp inom Scope 1 och 2 obligatoriska att redovisa. Utsläpp inom Scope 3 är inte obligatoriskt att redovisa men ska redovisas i möjligaste mån. Specifika emissionsfaktorer har använts vid beräkning av utsläpp inom Scope 1, 2 och 3 i enlighet med "market-based"-metoden. För beräkning av utsläpp inom Scope 2 i enlighet med "location-based"-metoden används nordisk medelmix för 2019, 74,953 g CO<sub>2</sub>/kWh. Som jämförelse uppgick nordisk residualmix för 2018 till 76,572 g CO<sub>2</sub>/kWh. Följande utsläppskällor ingår:

- Köldmedieläckage från egenägda butiker, egenägda transporter och lager (Scope 1).
- Bilresor med bilar som ägs av Axfood (Scope 1).
- Inköpt elkraft och fjärrvärme för kontor, dotterbolag, helägda butiker och lager inom koncernen (Scope 2).
- Bränsleförbrukning för utgående transporter mellan lager och butik. Bränsleförbrukning från egenägda lastbilar redovisas under Scope 1 och bränsleförbrukning från inhyrda lastbilar redovisas under Scope 3.
- Avfallsåtervinning från Axfoods butiker och Dagab (Scope 3).
- Affärsresor med tåg, flyg, buss och bil (Scope 3).

## Energianvändning

Den totala mängden förbrukad energi rapporteras i megawattimmar (MWh) och inkluderar elförbrukning, uppvärmning samt kylning. Beräkningarna omfattar endast, med undantag för ett fåtal lager där vissa uppgifter kommer direkt från hyresvärden, kontor, lager och butiker där Axfood är avtalsägare. Butiker där fjärrvärme är en del av hyreskostnaden ingår inte. Nyetablerade butiker och lager ingår i redovisningen från och med öppningsmånaden. I urvalet ingår elförbrukningen under gemensamt avtal för totalt 276 av Axfoods egenägda butiker, tre kontor och samtliga lager. Egenproducerad energi avser solkraft från sju av Axfoods egenägda solcellsanläggningar och egenproducerad värme från kylaggregat på fyra lager. All data avser faktisk förbrukning för kalenderåret 2020.

## Energiintensitet

Elförbrukningen (KWh) under gemensamt avtal i procent av Axfoods nettoomsättning (SEK). Redovisade uppgifter presenteras rullande 12 månader.

## Elförbrukning i butiker och lager

Elförbrukning redovisas som antalet förbrukade kilowattimmar (KWh) för inköpt el per kvadratmeter. I urvalet ingår elförbrukningen under gemensamt avtal för totalt 276 av Axfoods egenägda butiker samt sex lager. Antalet kvadratmeter motsvarar den totala ytan för samtliga butiker och lager. All data avser faktisk förbrukning för kalenderåret 2020.

## Köldmedium

Köldmedier omfattar påfyllnad av köldmedier i samtliga lager, butiker och kylaggregat i lastbilar. Uppgifter baseras på lagstadgade köldmedierrapporter. Uppgifter om köldmedia i lager och butiker avser föregående års förbrukning där påfyllnadsgraden har uppskattats. För koldioxidutsläppen har Global Warming Potential (GWP) för respektive typ av köldmedia beräknats med emissionsfaktorer från IPCC (2006-).

## Transporter

Data avser godstransporter mellan lager och butiker.

### *Egenägda transporter*

Redovisade uppgifter baseras på förbrukning från 150 (157) tunga lastbilar och 110 (125) lätta lastbilar. Data samlas in från bränsleleverantörer. Emissionsfaktorer är sammanställda med hjälp av underlag från Energimyndigheten och drivmedelsproducenter. Redovisade uppgifter för egenägda transporter presenteras för perioden december 2019 till november 2020. Utsläppen har beräknats i enlighet med reduktionsplikten. Andelen totala utsläpp i förhållande till levererat gods redovisas i antal koldioxidkvivalenter (CO<sub>2</sub>e) från inköpt bränsle (liter) i relation till totalt transporterat gods (ton) mellan lager och butik. Uppgifter motsvarar endast levererat gods för egna transporter.

### *Upphandlade transporter*

288 (287) lastbilar ligger till grund för redovisade uppgifter. Uppgifter om bränsleförbrukning och utsläpp inhämtas från Sveriges Åkeriföretag. Uppgifter för upphandlade transporter





## Redovisningsprinciper och definitioner

presenteras för perioden oktober 2019 till oktober 2020. Utsläppen har beräknats i enlighet med reduktionsplikten.

**Avfall**

Redovisade uppgifter avser data från avfallsleverantörer, baserat på antal tömningar gjorda under innevarande rapporteringsperiod. Data redovisas i antal ton för egenägda butiker och lager. Butiker som öppnats eller stängts inkluderar från det datum de ingår i eller lyfts ur den finansiella redovisningen.

**Medarbetare**

I redovisade uppgifter ingår samtliga aktiva anställda inom Axfood. Aktiva anställda avser alla medarbetare förutom anställda i Urban Deli AB och Hall Miba AB. Interna konsulter omfattas inte. Aktiva anställda utan angiven binär könstillhörighet ingår inte vid beräkning av jämställdhet och personalomsättning. Då Axfoods verksamhet finns i hela Sverige rapporteras inte antal medarbetare per region.

*Personalomsättning*

Personalomsättning avser antal personer som börjat och slutat under året i relation till antalet totalt anställda. I redovisade uppgifter ingår inte dödsfall, avsked, pension samt förvärvade och avyttrade verksamheter. Underlag till beräkningen baseras på statistik från SCB.

*Jämställdhet*

Jämställdhet beräknas som andel kvinnor i ledande position vid utgången av innevarande period. Med ledande position avses medarbetare, inklusive koncernledning, definierade som chefer med medarbetaransvar. Underlag till beräkningen baseras på statistik från SCB.

*Frisknärvaro*

Frisknärvaro definieras som antalet rapporterade sjuktimmar i förhållande till schemalagd arbetstid. Föräldralediga eller tjänstlediga inkluderar inte. Sjukfrånvaro för 2020 avser arbetad tid för perioden december 2019 till november 2020.

*Mångfald*

Mångfald definieras som det antalet medarbetare med internationell bakgrund i förhållande till totala antalet medarbetare. Medarbetare med internationell bakgrund avser personer som antingen är utrikesfödda eller har två utrikes födda föräldrar. Underlag till beräkningen baseras på statistik från SCB.

**Leverantörer**

Uppgifter om socialt reviderade leverantörer avser aktiva leverantörer av koncernens egna märkesvaror i högriskländer vars produktionsenheter antingen har genomgått en initial eller uppföljande social revision enligt någon av de tredjepartsrevisioner som Axfood accepterar. Hur lång tid leverantören anses godkänd styrs av den aktuella standardens principer eller av revisionsrapporten. Huvudleverantörer är avtalspartners eller

leverantörer som Dagab gör sina direkta inköp från. Med produktionsenhet menas fabrik, lager eller odling. Länder med en hög risknivå definieras i enlighet med Amfori BSCI:s definition för innevarande redovisningsperiod.

**Sortiment***Andel ekologisk försäljning*

Försäljning av ekologiskt märkta varor med en giltig ursprungsmärkning i procent av Axfoods livsmedelsomsättning. I urvalet ingår egenägda butiker för butikskedjorna Willys, Eurocash, Hemköp och Snabbgross.

*Andel hållbarhetsmärkta varor*

Försäljning av hållbarhetsmärkta varor med en giltig ursprungsmärkning i procent av Axfoodgruppens butiksoomsättning. I urvalet ingår egenägda butiker för butikskedjorna Willys, Eurocash, Hemköp och Snabbgross.

*Andel KRAV-kött*

Försäljning av KRAV-märkta köttartiklar (färskt och fryst) i procent av Axfoods totala försäljning av köttprodukter. I urvalet ingår egenägda butiker för butikskedjorna Willys, Eurocash, Hemköp och Snabbgross.

*Tillväxt vegetariska proteinersättare*

Aktuell periods försäljning av vegetariska proteinersättare i relation till försäljningen under motsvarande period föregående år. Vegetariska proteinersättare motsvarar samtliga artiklar som ingår i huvudgrupperna kylt vegetariskt och presentationsgruppen djupfryst vegetariskt. I urvalet ingår egenägda butiker för butikskedjorna Willys, Eurocash, Hemköp och Snabbgross.

*Färsk och fryst fisk egna märkesvaror*

Försäljning av certifierade fiskartiklar enligt MSC, ASC och/eller KRAV (färskt och fryst) i procent av Axfoods försäljning av fiskprodukter. I urvalet ingår egenägda butiker för Willys, Eurocash, Hemköp och Snabbgross.

**Matsvinn**

Matsvinn redovisas i förhållande till total försäljning och avser inköpskostnad för varor som slängts. Totalt matsvinn definieras som registrerat totalt svinn samt reklamationer och okänt svinn från frukt och grönt. Okänt svinn från frukt och grönt har uppskattats enligt schablon. Matsvinn som kompenseras ekonomiskt genom utförsäljning eller som skänkts till välgörenhet ingår inte i beräkningen. I redovisningen ingår Willys, Hemköp (inklusive handlarägda butiker), Snabbgross och Eurocash. Redovisade uppgifter avser kalenderåret 2020.

**Försiktighetsprincipen**

Försiktighetsprincipen är en av de grundläggande principerna för god redovisningsstandard. Principen tillämpas för hållbarhet vid behov, exempelvis vid uppskattningar och estimat.



# GRI-index

På kommande sidor framgår var GRI Standards obligatoriska standardupplysningar och valda indikatorer utifrån väsentlighetsanalysen rapporteras i denna års- och hållbarhetsredovisning. Nasdaq har tagit fram en frivillig guide för rapportering av hållbarhet med värdedrivande faktorer som anses vara viktiga aspekter för investerare. Nedan markeras vilka GRI-faktorer som ingår i börsens guide.

**102-XX** Indikator markerad med rött ingår i Nasdaqs guide för hållbarhetsrapportering.

GRI Standards	Beskrivning/ upplysning	Innehåll	Sidhänvisning	Utestående information
GRI 102: Allmänna upplysningar	102-1	Namn på organisationen	38	
	102-2	Produkter, tjänster, varumärken	3, 18-33	
	102-3	Lokalisering av huvudkontor	38	
	102-4	Länder där verksamheten bedrivs	38	
	102-5	Ägarstruktur och företagsform	38, 121, 136-137	
	102-6	Marknader	38	
	102-7	Organisationens storlek	38, 40-43, 46-47, 60	
	102-8	Antalet anställda och entreprenörer	105-106, 109	
	102-9	Organisationens leverantörskedja	99-100, 108	
	102-10	Väsentlig förändring av organisationen och dess värdekedja	108	
	102-11	Om försiktighetsprincipen	109	
	102-12	Externa initiativ	88, 92, 96, 98	
	102-13	Medlemskap i sammanslutningar	88	
Strategi	102-14	Uttalande från vd	6-9	
Etik och integritet	102-16	Värderingar, principer, standarder och normer för beteende	34-37, 88, 103	
Styrning	102-18	Styrningsstruktur	88, 118-129	
Involvering av intressenter	102-40	Lista över intressentgrupper	89	
	102-41	Kollektivavtal	104	
	102-42	Identifiering och val av intressentgrupper	89	
	102-43	Organisationens hantering av intressentgruppens engagemang	89	
	102-44	Huvudsakliga ämnen och frågor	89	
Rapporteringsgrunder	102-45	Enheter som ingår i koncernrapporteringen	108	
	102-46	Definition av rapportinnehåll	108-109	
	102-47	Identifierade väsentliga aspekter	89	
	102-48	Förändrad information	108	
	102-49	Förändring från tidigare rapporter	108	
	102-50	Rapportperiod	38, 88	
	102-51	Datum för tidigare rapport	88	
	102-52	Rapportcykel	38, 88	
	102-53	Kontaktperson för frågor om redovisningen	88	
	102-54	Uttalande om rapportering i enlighet med GRI Standards	88	
	102-55	GRI-Index	110-111	
	102-56	Extern granskning		Ej externt bestyrkt



## GRI-index

102-XX Indikator markerad med rött ingår i Nasdaqs guide för hållbarhetsrapportering.

GRI Standards	Beskrivning/ upplysning	Innehåll	Sidhänvisning	Utestående information
GRI 205: Antikorruption	103-1/2/3	Angreppssätt 205	101-103, 108-109	
	205-3	Rapporterade korruptionsincidenter och eventuella pågående ärenden	101-103	
GRI 302: Energi	103-1/2/3	Angreppssätt 302	94-96, 108-109	
	302-1	Energianvändning i organisationen	95	
	302-3	Energiintensitet	95-96	
GRI 305: Utsläpp	103-1/2/3	Angreppssätt 305	94, 108-109	
	305-1	Direkt (Scope 1) GHG-utsläpp	94	
	305-2	Indirekt (Scope 2) GHG-utsläpp	94	
	305-3	Andra indirekt (Scope 3) GHG-utsläpp	94	
GRI 306: Avfall	103-1/2/3	Angreppssätt 306	96-97, 108-109	
	306-2	Total avfallsvikt, per typ och hanteringsmetod	97	
GRI 401: Anställning	103-1/2/3	Angreppssätt 401	102-106, 108-109	
	401-1	Nyanställda och personalomsättning	106	
GRI 403: Arbetsmiljö och hälsa	103-1/2/3	Angreppssätt 403	103-105, 108-109	
	403-2	Skador, arbetsrelaterade sjukdomar, förlorade arbetsdagar	103-105	
GRI 406: Antidiskriminering 103-1/2/3	103-1/2/3	Angreppssätt 406	102-103, 108-109	
	406-1	Diskriminering och vidtagna åtgärder	102-103	
GRI 414: Social granskning av leverantörer	103-1/2/3	Angreppssätt 414	99-102, 108-109	
	414-2	Negativ social påverkan och vidtagna åtgärder	101	
GRI 416: Kundernas hälsa och säkerhet	103-1/2/3	Angreppssätt 416	106-109	
	416-2	Bristande efterlevnad gällande produkters och tjänsters påverkan på hälsa och säkerhet	107	



# Lagstadgad hållbarhetsrapport

Axfood omfattas av kravet på lagstadgad hållbarhetsrapport i enlighet med årsredovisningslagen 6 kap 11§. Den lagstadgade hållbarhetsrapporten omfattar hela Axfoodkoncernen inklusive samtliga dotterbolag och återfinns i års- och hållbarhetsredovisningen under nedan rubriker samt omfattar rapporteringskrav som miljö, socialt ansvar, personal, mänskliga rättigheter och antikorrup­tion.

## Index ÅRL hållbarhetsrapport

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

Område	Upplysning	Sidhänvisning
Övergripande	Affärsmodell	18–19
Miljö	Policy och miljöfrågor Risker och dess hantering inom miljöfrågor Mål och resultat relaterat till miljöfrågor	88–89 34–37 15, 94–98
Sociala förhållanden	Policy och sociala frågor Risker och dess hantering inom sociala frågor Mål och resultat relaterat till sociala frågor	88–89 34–37 15, 99–107
Respekt för mänskliga rättigheter	Policy och mänskliga rättigheter Risker och dess hantering inom mänskliga rättigheter Mål och resultat relaterat till mänskliga rättigheter	88–89 34–37 100–103
Motverkande av korrup­tion	Policy för arbete inom antikorrup­tion Risker och dess hantering inom antikorrup­tion Mål och resultat relaterat till antikorrup­tion	88–89 34–37 101–103

## Revisorns yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Till bolagsstämman i Axfood AB (publ), org.nr 556542-0824

### Uppdrag och ansvarsfördelning

Det är styrelsen som har ansvaret för hållbarhetsrapporten för år 2020 såsom den definierats av styrelsen på sidan 112 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

### Granskningens inriktning och omfattning

Vår granskning har skett enligt FARs rekommendation RevR 12 Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Detta innebär att vår granskning av hållbarhetsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som

en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för vårt uttalande.

### Uttalande

En hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm den 18 februari 2021  
Deloitte AB

Hans Warén  
Auktoriserad revisor















# Hållbarhetsprogram

Axfoods hållbarhetsprogram innehåller mål på kort och lång sikt. En majoritet av målen är kopplade till Sveriges miljömål och FN:s globala utvecklingsmål. Bland utvecklingsmålen är Hållbar konsumtion och produktion samt Bekämpa klimatförändringen de mest relevanta för Axfood.

Axfoods hållbarhetsprogram revideras löpande och uppdateras på koncernens webbplats.

Nya mål tillkommer i takt med att koncernens hållbarhetsarbete utvecklas och vissa mål som utgår ersätts med nya. Under 2020 omsortades målen i hållbarhetsprogrammet i enlighet med områdena maten, miljön och människan.

## Urval av Sveriges miljömål

	Begränsad klimatpåverkan		Hav i balans samt levande kust
	Bara naturlig försurning		Levande skogar
	Giftfri miljö		Ett rikt odlingslandskap
	Ingen övergödning		Ett rikt växt- och djurliv
	Levande sjöar och vattendrag		God bebyggd miljö

## Urval av FN:s globala utvecklingsmål

	Ingen fattigdom		Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt		Ekosystem och biologisk mångfald
	Hälsa och välbefinnande		Minskad ojämlikhet		Fredliga och inkluderande samhällen
	Jämställdhet		Hållbar konsumtion och produktion		Genomförande och globalt partnerskap
	Rent vatten och sanitet		Bekämpa klimatförändringen		
	Hållbar energi för alla		Hav och marina resurser		





## Hållbarhetsprogram

● Uppnått ● Pågående ● Ej uppnått mål

Mål	Koppling Sveriges miljömål	Koppling FN:s utvecklingsmål	Resultat och kommentarer	Status
<b>Maten</b>				
Senast 2025 ska andelen hållbarhetsmärkta varor uppgå till minst 30 procent.				●
Axfood ska erbjuda ett variationsrikt sortiment av hälsosamma produkter genom att utveckla sortimentet och driva erbjudanden som vägleder konsumenten till mer frukt, grönsaker, vegetabiliskt fett och produkter med mindre tillsatt socker och salt.				●
Axfood ska vara vägledande för en mer hållbar produktion och konsumtion genom att påverka bransch och myndigheter samt utveckla det bästa kunderbjudandet av alternativa växtbaserade proteiner, frukt, grönsaker och nötter för minskad klimatpåverkan.				●
Matsvinnet från Hemköp, Willys, Snabbgross och Dagab ska ha halverats senast 2025 (basår 2015).				●
Senast 2022 ska Axfoods butikskedjor endast sälja grönlistade fisk- och skaldjursprodukter.				●
Axfoods butikskedjor ska aktivt verka för att lyfta fram bra hållbarhetsval.				●
Axfood ska öka sin försäljningsandel av ekologiska livsmedel till 10 procent till år 2020.			Försäljningen av ekologiska varor har under de senaste åren stagnerat, inte minst vad gäller animaliska produkter. Nytt mål antogs i december 2020.	●
Hemköp ska öka sin försäljningsandel av ekologiska livsmedel till 15 procent till år 2020.			Försäljningen av ekologiska varor har under de senaste åren stagnerat, inte minst vad gäller animaliska produkter.	●
Tempo ska öka sin försäljningsandel av ekologiska livsmedel till 6 procent till år 2020.			Försäljningen av ekologiska varor har under de senaste åren stagnerat, inte minst vad gäller animaliska produkter.	●
Hemköps försäljningsandel av ekologiskt kött ska uppgå till 15 procent till år 2020.			Försäljningen av ekologiska varor har under de senaste åren stagnerat, inte minst vad gäller animaliska produkter.	●
Snabbgross ska öka sin försäljning av svenskt kött med 25 procent till år 2020 (basår 2018).				●
Senast 2025 ska alla leverantörer av egna märkesvaror, för kött och produkter som innehåller kött, uppnå krav på djurskyddscertifiering eller motsvarande. 90 procent ska uppnå kravet senast 2020.			Målet är uppnått för importerat kött, men inte svenskt kött.	●
På ekologiska kött- och charkprodukter inom egna märkesvaror ska främst KRAV-certifiering gälla, i andra hand svenskt EU-ekologiskt.				●
2020 ska Dagab endast ha leverantörer av egna märkesvaror som aktivt arbetar för minskad antibiotikaanvändning enligt specifika kriterier. Senast 2020 ska kraven även ha kommunicerats till leverantörerna av märkesvaror.				●
Kött från grisproduktion där obedövad kastring tillämpas ska avvecklas i våra egna märkesvaror 2020.			Målet är uppnått med undantag för kött och chark från Tyskland.	●
Axfoods egna märkesvaror ska ha information om köttråvarans ursprungsland.				●
Axfoods egna märkesvaror ska senast 2020 ange information om huvudråvarans ursprungsland inom samtliga kategorier med vissa undantag, exempelvis blandningar utan tydlig huvudråvara.				●
Samtliga råvaror i Garant, Dazzley och Eldorados sortiment inom kakao, te och kaffe ska certifieras med någon hållbarhetscertifiering. Garantvaror företrädesvis med Fairtrade, Fairtrades ingrediensprogram eller Rainforest Alliance, Eldorado och Dazzley med Fairtrades ingrediensprogram eller UTZ/Rainforest Alliance.				●
Hemköps handlarägda butiker ska följa hållbarhetsbeslut i likhet med de egenägda butikerna.				●
Willys ska fortsätta att erbjuda den billigaste ekologiska matkassen.				●
Snabbgross tar fram en handlingsplan för att minska matsvinnet med särskild inriktning på restaurangkunder.				●
Axfood ska öka försäljningen av frysta varor.				●



## Hållbarhetsprogram

● Uppnått ● Pågående ● Ej uppnått mål

Mål	Koppling Sveriges miljömål	Koppling FN:s utvecklingsmål	Resultat och kommentarer	Status
<b>Miljön</b>				
Axfood ska ha nettonollutsläpp från egna verksamheten senast 2030.		  		●
Axfoodkoncernen ska minska sin klimatpåverkan från den egna verksamheten med 75 procent till 2020 samt bli klimatneutralt.		 		●
Dagabs fordonspark differentieras stegvis till att omfatta en fordonsflotta med ett flertal mer miljöanpassade lösningar som el, elhybrider, gas, ED95 samt andra hållbart producerade biodrivmedel. Senast 2025 ska ingen fordonstyp utgöra mer än hälften av fordonen.	  	 		●
Dagab ska reducera koldioxidutsläppen för egenägda lastbilar med 20 procent fram till 2020 (basår 2015).	  	 	Tidigare år minskade koldioxidutsläppen med mer än 20 procent när Axfood tankade mer HVO. För att undvika råvara från oljepalmen i bränsletanken, har Axfood dock tillfälligt tankat mer diesel samtidigt som satsningar görs på alternativa drivmedel.	●
Axfoodkoncernen ska minska sin elanvändning med 15 procent per kvadratmeter till utgången av 2020 (basår 2015).		 	Mål uppnått för Hemköp och Snabbgross. Nytt mål antogs i december 2020.	●
Dagab ska minska sin elanvändning, i förhållande till sin omsättning, med 15 procent senast 2020 (basår 2015).		 	Ej samma investeringstakt på befintliga lager, då nytt logistikcenter byggs. Nytt mål antogs i december 2020.	●
Axfoodkoncernen ska satsa på solceller på 25 procent av de tak som visat sig lämpliga i koncernens kartläggning till 2025.		 		●
Halvera andelen inrikesflygresor till 2025 (basår 2019).		 	Tidigare år började andelen inrikesresor med flyg minska. Som en effekt av coronapandemin minskade dock antalet tjänsteresor drastiskt under 2020.	●
En omställningsplan till gas, el eller elhybriddrift för e-handeln tas fram och börjar gälla 2020.	 	 	En omställningsplan till gas, el eller elhybriddrift för e-handeln ska tas fram och börja gälla från 2021. Nytt mål antogs i december 2020.	●
Dagab ska börja mäta koldioxidutsläppen också från inhyrda transporter från lager till butik.	 	 		●
Senast 2022 ska Dagab klimatrapportera även för transporter in till Dagabs lager.	 	 		●
Medarbetare ska genomföra fler resefria möten genom att öka användandet av telefonkonferenser med 5 procent samt öka användandet av webbkonferenser med 8 procent jämfört med 2015.		 		●
Axfoods bolag ska minska andelen brännbar restprodukt mätt i förhållande till omsättning.		 	Koncernens andel brännbar restprodukt mätt i förhållande till omsättningen har minskat jämfört med föregående år.	●
Minska den totala plastanvändningen inom koncernens verksamhet med 25 procent till 2025 (basår 2019).	 			●
Till 2030 ska Axfoods plastförpackningar för egna märkesvaror vara producerade av förnyelsebar eller återvunnen råvara.	 	 		●
Axfood ska sträva efter att ha miljöanpassade förpackningar för alla egna märkesvaror, exempelvis FSC-märkt papper, endast undantagsvis konservburkar och endast material som fungerar i materialåtervinningen. Till 2022 ska förpackningarna för egna märkesvaror gå att materialåtervinna.	 	 		●
Axfoods butikskedjor ska minska försäljningen av plastbärkassar med 20 procent till 2022 och 50 procent till 2025 (basår 2016).	 	 	Skatten på plastbärkassar bidrog till att målet uppnåddes. Målet utgår från och med december 2020.	●
Vid investeringar i kylanläggningar ska alltid köldmedia som inte är klimatpåverkande väljas.				●
Dagab ska undvika kemiska ämnen som tas upp på SIN-listan i varorna samt förpackningarna (t.ex Bisfenol A). Målet ska vara uppnått 2022.	 	 	Det är svårt att få fullständig uppgifter från leverantörer. Koncernen arbetar för att rikta mer fokus mot SIN-listan genom att göra den till en gemensam branschfråga.	●
All palmolja som ingår i egna märkesvaror har sedan 2009 kompensats för via certifikat. Successivt övergår kompensationen till att använda certifierad palmolja. All palmolja som ingår i egna märkesvaror under Garant, Eldorado och Fixa är idag certifierad. Till 2020 är målsättningen att köpa certifierad palmolja ansluten till RSPO-Next. Leverantörer av märkesvaror ska, senast 2020, endast använda certifierad palmolja alternativt kompensera via certifikat.	  	  		●



## Hållbarhetsprogram

● Uppnått ● Pågående ● Ej uppnått mål





















Mål	Koppling Sveriges miljömål	Koppling FN:s utvecklingsmål	Resultat och kommentarer	Status
All soja inom egna märkesvaror ska antingen vara certifierad eller kompenserad för via certifikat.				●
Det krav som Axfood idag har på IP (Integrerad produktion), Global Gap eller annat likvärdigt system inom frukt och grönt ska senast 2022 även vara uppfyllt på monoprodukter inom egna märkesvaror.			Arbete pågår inom egna märkesvaror för att även monoprodukter ska vara certifierade till 2022 med IP, Global Gap eller annat likvärdigt system, men arbetet är utmanande.	●
Axfoods leverantörer av frukt och grönt ska leva upp till Axfoods förbudslista mot farliga bekämpningsmedel och Axfood ska sträva efter att förbudslistan blir branschstandard senast 2020.				●
Senast 2020 ska alla leverantörer av egna märkesvaror årligen rapportera klimatåtgärder.			2020 gjorde Axfood en kartläggning av hur koncernens 50 största leverantörer av egna märkesvaror rapporterar klimatåtgärder. En strategi är framtagen för det fortsatta klimatarbetet i leverantörsledet. Nytt mål antogs i december 2020.	●
Urvalsprocessen av leverantörer ska vid samtliga inköp av egna märkesvaror i riskländer/riskkategorier inkludera hållbarhetsaspekter.				●
Senast 2020 ska Axfood ha metoder som kan utvärdera hur leverantörer i regioner med vattenbrist minskar sitt vattenavtryck.			Axfood har tagit fram en egen vattenrutin som kommer att implementeras under 2021. Nytt mål antogs i december 2020.	●
Senast 2022 ska Axfood ha införlivat utökade hållbarhetsurval för exempelvis vatten samt kemikalie- och klimatpåverkan av varor i upphandlingsprocessen.				●
Axfood ska sträva efter att öka andelen förnyelsebar råvara inom kemiska produkter, såsom tvättmedel och rengöringsmedel, genom att över tid fasa ut fossil råvara där alternativ finns.				●
Kunderna ska successivt få förbättrad information om vilka artiklar inom frukt och grönt som är flygtransporterade, i huvudsak genom att förpackningarnas information förbättras.			Information finns tillgänglig på Axfoods webbplats. Det finns utmaningar med att förmedla specifik information om transporter för enskilda varor i butik.	●
Willys och Snabbgross ska verka för ett förändrat sortiment genom att göra en översyn av det antal artiklar inom frukt och grönt som flygtransporteras.			Information till konsument gällande flygtransporterade artiklar inom frukt och grönt finns på Axfoods webbplats, men ingen direkt översyn av sortimentet är genomförd.	●
Utarbeta en strategi till 2020 för att välja mer miljöanpassat flyg (exempelvis lågflygande) när alternativ finns.			Det finns idag begränsade möjligheter att välja miljöanpassat flyg.	●
Samtliga nya förmånsbilar och tjänstebilar ska övergå från att vara miljöbilar enligt den gamla definitionen till att vara bonusbilar från 2020.				●
Axfoodkoncernen ska använda miljömärkta kontorsmaskiner (datorer, skrivare och kopiatorer) när sådana alternativ finns.				●
Vid nyetablering av butiker och lager ska hållbarhetsprestanda, avseende energi och materialval, hålla hög kommersiell tillgänglig standard. Målet ska vara att minst halvera elförbrukningen i butik per kvadratmeter i förhållande till branschgenomsnittet.				●
Minska antalet lokala servrar i butik med 50 procent till 2021.				●
Nya IT-produkter och kontorsutrustning ska ha 15 procent högre energieffektivitet än de som ersätts.				●
Axfood IT ska använda ett systematiskt verktyg för att säkerställa en hållbar leverantörskedja för utvalda befintliga leverantörer av tjänster, hårdvara och mjukvara.				●
Ett arbete för att kunna erbjuda alla kvitton digitalt i Axfoods butiker initieras (kassakvitton, pant, självutcheck).				●
Snabbgross ska ta fram en kommunikationsplan inriktad mot hållbarhet för såväl kunder som medarbetare.				●





## Hållbarhetsprogram

● Uppnått ● Pågående ● Ej uppnått mål

Mål	Koppling Sveriges miljömål	Koppling FN:s utvecklingsmål	Resultat och kommentarer	Status
<b>Människan</b>				
Senast 2020 ska alla relevanta leverantörer av egna märkesvaror och dess underleverantörer ingå i något erkänt socialt uppföljningssystem (BSCI, SA8000, Fair för Life, SEDEX eller dylikt) alternativt ha fungerande kollektivavtal med erkända fackliga organisationer.		 		●
Senast 2020 ska strategin för levnadslön ha lett till att Axfood kan mäta och följa upp levnadslönearbetet. Strategin gäller i första hand för inköp av råvaror till Axfoods egna märkesvaror.		 	Nytt mål antogs i december 2020.	●
Till 2030 i möjligaste mån utrota fattigdomen inom Axfoods leverantörsled för egna märkesvaror genom att de som arbetar inom tillverkning och odling tjänar över FN:s fattigdomsgräns.		 		●
Ha en frisknärvaro om minst 95 procent.		 	Frisknärvaron påverkades negativt under coronapandemin. Nytt mål antogs i december 2020.	●
Uppnå jämn könsfördelning bland Axfoods ledande befattningshavare, det vill säga män och kvinnor är representerade inom spannet 40–60 procent.				●
Senast 2020 ska samtliga relevanta leverantörer (odlare med gästarbetare) av frukt och grönt vara certifierade med IP Sigill arbetsvillkor.				●
Minst 75 procent av Axfoods ledare ska rekryteras internt.				●
Senast 2020 ska 20 procent av Axfoods ledare ha internationell bakgrund.				●
Senast 2020 ska Axfoods initiativ inom identifierade riskprodukter ha förbättrat både sociala och miljömässiga förhållanden på tre ursprungsmarknader.	  	  		●
Alla berörda medarbetare ska ha genomgått en aktivitet, kopplad till Axfoods etiska riktlinjer med fokus på korruption.				●
Alla medarbetare ska genomgå en obligatorisk hållbarhetsutbildning.			Nytt mål antogs i december 2020.	●



# Bolagsstyrning

## Innehåll

Styrelseordföranden har ordet	119
Organ och regelverk	120
Styrelsens rapport om intern kontroll	126
Revisorns yttrande om bolagsstyrningsrapporten	129
Styrelse	130
Koncernledning	132

Styrelseordföranden har ordet

# Styrning för långsiktigt hållbar och lönsam tillväxt

Axfoods styrelse har till uppgift att säkerställa att koncernen utvecklas och växer på ett långsiktigt hållbart och lönsamt sätt. För att skapa värde för aktieägare och andra intressenter ska Axfood verka ansvarsfullt och driva på för en positiv samhällsutveckling. Som ordförande är jag särskilt stolt över att Axfood under ett år av global turbulens lyckades med att kombinera just samhällsansvar och långsiktighet med utveckling och tillväxt.

Året som gått har varit extraordinärt, och i denna tid av stora påfrestningar på människor och samhällen blev det tydligt vilken viktig roll livsmedelsbranschen spelar. Med beslutsamhet, engagemang och uthållighet mötte Axfood de nya utmaningar som coronapandemin förde med sig och jag är oerhört imponerad över den handlingskraft och den energi som medarbetare runt om i organisationen visade. Människor och mellanmänskligt samarbete är den viktigaste faktorn i ett framgångsrikt företagande och det blev extra tydligt just i år. Axfoods styrelse har gjort sitt yttersta för att stötta bolagets ledning i hanteringen av pandemins alla konsekvenser.

## En stark drivkraft

Axfood är en konkurrenskraftig detaljhandelsaktör med en stark position. En föränderlig marknad ställer höga krav på förändringskraft och ett driv att hela tiden utmana och utvecklas. Axfood har en stark finansiell ställning som möjliggör de framtidsinvesteringar som krävs för att ytterligare stärka konkurrenskraften. Även om pandemin krävt stort internt fokus är det glädjande att se hur arbetet med att utveckla bolaget på inget sätt har stannat av, utan snarare accelererat i takt med kundernas beteendeförändring i form av bland annat accelererad e-handel. Satsningar görs inom många områden, inte minst inom logistiken och för att möta en ökad grad av digitalisering. Styrelsen har under året haft fortsatt stort fokus på dessa områden och på koncernens långsiktiga strategi.

Då Axfood är i en investeringsperiod kommer bolaget att ha viss nettoskuld de närmaste åren. Samtidigt möjliggör en god lönsamhetsutveckling under året en stabil avkastning till aktieägarna och till Axfoods årsstämma föreslår styrelsen en utdelning om 7,50 kronor per aktie.

## Styrning med fokus på värdeskapande

Med Axfoods storlek och räckvidd kan skillnad göras på riktigt och det är därför glädjande att se de framsteg som görs inom områden såsom klimat, hälsa och mångfald. Ett ambitiöst hållbarhetsarbete genomsyrar hela verksamheten och är en central och integrerad del av företagets affärsmodell och styrning.



Styrelsens ansvar omfattar en god bolagsstyrning och att stödja Axfoods värderingsstyrda företagskultur. God bolagsstyrning säkerställer ett effektivt beslutsfattande och innebär att ägarna tar en aktiv roll, en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan lednings- och kontrollorganen, god ordning och reda med uppföljning inom de interna systemen och intern kontroll avseende finansiell rapportering, samt slutligen även transparens gentemot ägare och kapitalmarknad. Under året inrättades ett revisionsutskott inom styrelsen som fokuserar på bolagets finansiella frågor och som även stärker revisionen av bolaget.

Varje år utförs en utvärdering av styrelsens arbete. Utfallet av årets utvärdering var återigen mycket positivt och visar att kunskap, transparens och öppenhet präglar styrelsearbetet.

Axfoods intressenter ska känna sig trygga med att styrelsen förvaltar bolagets angelägenheter på bästa sätt och säkerställer förutsättningarna för ett långsiktigt hållbart värdeskapande.

Jag vill rikta ett stort tack till er, våra aktieägare, för ert förtroende och stöd inför Axfoodkoncernens fortsatta resa, och ett lika stort tack till alla medarbetare för stora insatser under ett extraordinärt år.

Stockholm i februari 2021

Mia Brunell Livfors  
Styrelseordförande



# Övergripande struktur för bolagsstyrning – organ och regelverk

## Inledning

Axfood AB (publ.) ("Axfood") är ett svenskt publikt aktieföretag med säte i Stockholm. Axfoods aktie är noterad på Stockholmsbörsen sedan 1997.

Denna bolagsstyrningsrapport har granskats av bolagets revisorer Deloitte och resultatet av granskningen framgår av deras yttrande på sidan 129 i års- och hållbarhetsredovisningen.

## Styrinstrument

Bolagsstyrningen i Axfood regleras genom principer i externa och interna regelverk.

Det externa regelverket omfattar relevanta lagar och författningar (exempelvis aktieföretagslagen, årsredovisningslagen, marknadsmissbruksförordningen och IFRS), börsregelverket på den reglerade marknad där bolagets aktier är upptagna till handel (Nordic Main Market Rulebook for Issuers of shares) och bolagsstyrningskoden (Svensk kod för bolagsstyrning eller Koden).

Det interna regelverket omfattar bolagets bolagsordning och de styrinstrument som bolaget fastställt (främst styrelsens arbetsordning jämte interna instruktioner, policies och riktlinjer).

Uppföljning av det interna regelverket sker årligen och revidering sker vid behov.

## Hållbarhetsstyrning

Axfoods hållbarhetsarbete är en integrerad del av bolagets affärsmodell och styrning. Grunden för arbetet är bolagets hållbarhetsprogram som beskrivs på sidorna 113–117.

## Svensk kod för bolagsstyrning

Axfood tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning med följande avvikelser:

### Avvikelse från kapitel 2:4 andra meningen

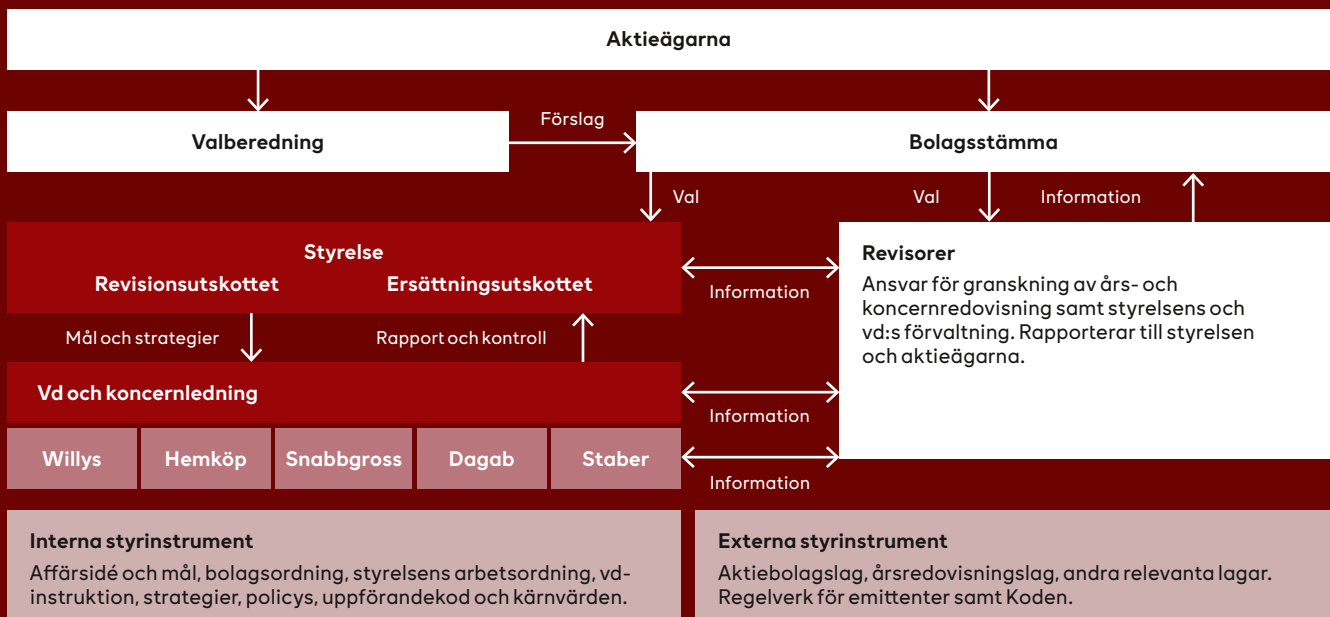
Enligt Koden ska styrelseledamoten inte vara valberedningens ordförande. Styrelseledamoten Caroline Berg har under 2020 varit valberedningens ordförande.

### Skäl:

Caroline Berg är ordförande i Axel Johnson AB, som kontrollerar majoriteten av aktierna i Axfood. Caroline Berg är Axel Johnsons utsedde representant i valberedningen och ägarförhållandena gör det naturligt att hon är ordförande.

## Styrmodellen

Beslutsfattande och kontroll över bolaget utövas av aktieägarna, styrelsen, den verkställande direktören och revisorerna i enlighet med aktieföretagslagen.







## Organ och regelverk

**Aktieägare och aktier**

Axfoods aktie noterades på Stockholmsbörsen 1997 och handlas sedan oktober 2006 på Nasdaq Stockholms Large Cap-lista. Antalet utgivna aktier i bolaget är 209 870 712.

Samtliga aktier har lika rösträtt och lika rätt till andel av bolagets vinst. Förutsatt att anmälan om deltagande på årsstämman har skett i föreskriven ordning har varje ägare rätt att vid bolagsstämman rösta för samtliga ägda, direktregistrerade och företrädade aktier.

Det finns ingen bestämmelse i Axfoods bolagsordning som begränsar rätten att överlåta aktier.

Per den 31 december 2020 var antalet aktieägare 80 342. Den största enskilda ägaren har sedan börsintroduktionen varit Axel Johnson-koncernen, som per den 31 december 2020 kontrollerade 50,1 procent av aktierna och rösterna i bolaget (oförändrat sedan 2019).

Axfood har under året genom ett återköpsprogram förvärvat 258 000 aktier i syfte att säkerställa leverans av aktier kopplade till Axfoods långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram, och äger därigenom totalt 672 108 egna aktier. Antalet utestående aktier uppgår därmed till 209 198 604.

Axfoods anställda innehar inga aktier för vilka rösträtten inte kan utövas direkt av de anställda (exempelvis genom pensionsstiftelser eller liknande). För ytterligare information om Axfoods ägare och aktien, se sidorna 136–137.

**Bolagsstämma**

Bolagsstämman är Axfoods högsta beslutande organ där aktieägarna utövar sin rätt att besluta i bolagets angelägenheter.

Årsstämman beslutar bland annat om val av styrelseledamöter och ordförande, fastställande av moderbolagets och koncernens resultat- och balansräkningar, ansvarsfrihet för styrelsens ledamöter och verkställande direktör, dispositioner beträffande bolagets resultat, och i förekommande fall val av revisor. Inga begränsningar avseende aktieägarnas rättigheter föreligger i bolagsordningen eller, såvitt är känt för bolaget, i aktieägaravtal.

**Årsstämman 2020**

Årsstämma ägde rum i Stockholm onsdagen den 18 mars 2020. Vid stämman närvarade 382 aktieägare som representerande 142 804 702 aktier, vilket motsvarar 68,23 procent av antalet röster i bolaget.

På årsstämman fattades bland annat beslut om:

- Ordinarie aktieutdelning på 7,25 kronor per aktie för verksamhetsåret 2019, för utbetalning vid två tillfällen i enlighet med styrelsens förslag.
- Att styrelsen ska bestå av åtta stämموvalda ledamöter utan suppleanter.
- Att arvode till styrelsen ska utgå med:
  - 725 000 kronor till ordförande.
  - 555 000 kronor till vice ordförande.
  - 460 000 kronor vardera till övriga stämموvalda ledamöter samt därutöver ytterligare 150 000 kr till ordförande i revisionsutskottet och ytterligare 75 000 kr vardera till övriga ledamöter i revisionsutskottet.
  - Inga arvoden utgår för arbete i styrelsens övriga utskott.

- Val av styrelseordförande och styrelseledamöter i enlighet med valberedningens förslag:
  - Omval av Mia Brunell Livfors som styrelseledamot och styrelsens ordförande.
  - Omval av styrelseledamöterna Fabian Bengtsson, Caroline Berg, Christer Åberg, Lars Olofsson, Stina Andersson och Jesper Lien.
  - Nyval av Christian Luiga till styrelseledamot.
- Riktlinjer för utseende av valberedningen, innebärande att:
  - Valberedningen ska bestå av en ledamot utsedd av envar av de fyra till röstetalet största aktieägarna i bolaget baserat på ägarstatistik från Euroclear Sweden AB den sista bankdagen i augusti. Om någon av dessa aktieägare väljer att avstå från sin rätt att utse en ledamot ska nästa aktieägare i storleksordning tillfrågas. Dock behöver inte fler än de sex största aktieägarna tillfrågas, om det inte krävs för att valberedningen ska bestå av minst tre ledamöter utsedda av aktieägare.
  - Om väsentliga förändringar i ägarstrukturen sker efter att valberedningen konstituerats, ska även valberedningens sammansättning förändras.
  - Valberedningens sammansättning ska offentliggöras senast i samband med att bolaget offentliggör delårsrapporten för det tredje kvartalet.
- Införande av långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram och i samband med detta ett bemyndigande om förvärv av egna aktier samt överlåtelse av egna aktier.
- Möjlighet för anställda att förvärva aktier i dotterbolag.

Det fullständiga protokollet finns på koncernens webbplats, axfood.se.

**Valberedning**

Valberedningens uppgift är att lägga fram förslag till årsstämman om antalet styrelseledamöter, styrelsens sammansättning och förslag till styrelsens arvodering. Valberedningen ska också lägga fram förslag om styrelsens respektive årsstämman ordförande och, i förekommande fall, om revisorer och deras arvodering.

Valberedningen ska enligt Koden ha minst tre ledamöter och en majoritet ska vara oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen. Grunden för valberedningens arbete utgörs av den årliga utvärderingen av styrelsens arbete som genomförs, Kodens mångfaldspolicy samt de bolagsspecifika behoven i Axfood.

Valberedningen tillämpar punkt 4.1 i Koden som mångfaldspolicy. Axfoods styrelse ska vara ändamålsenligt sammansatt med en mångsidighet och bredd avseende kompetens, erfarenhet och bakgrund hos ledamöterna. För att uppfylla detta ska Axfoods styrelse inneha god kunskap om Axfoods verksamhet och en gedigen och bred erfarenhet inom dagligvaruhandel, såväl fysisk som digital. Styrelsen ska i övrigt ha sådana kompetenser som behövs för att på ett ansvarsfullt och framgångsrikt sätt styra Axfoods strategiska arbete. Valberedningen önskar med sina förslag även uppnå en så jämn fördelning mellan kvinnor och män som möjligt.

## Organ och regelverk

Valberedningens förslag presenteras i kallelsen till årsstämman. En motivering till valberedningens förslag om styrelsens sammansättning publiceras på Axfoods webbplats i samband med att kallelsen publiceras.

Samtliga aktieägare har rätt att framföra förslag till valberedningen via e-post till valberedning@axfood.se.

#### Valberedningen inför årsstämman 2021

En valberedning utsågs under september 2020. Därefter inträffade förändringar i Axfoods ägarstruktur vilka föranledde justering av valberedningens sammansättning. De ägare som ingår i valberedningen, baserat på bolagets ägarstruktur per 30 oktober 2020, är Axel Johnson, SEB Fonder, Nordea Funds och Handelsbanken Fonder.

Därutöver är Axfoods styrelseordförande, Mia Brunell Livfors, adjungerad till valberedningen.

Samtliga ledamöter bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen.

Valberedningen har inför årsstämman 2021 haft fyra sammanträden och därutöver löpande kontakt. Ingen ersättning har utgått för arbetet i valberedningen.

#### Valberedningens sammansättning

Namn	Representerade	Andel av röster per 2020-10-30, %
Caroline Berg	Axel Johnson AB, ordförande	50,1
Martin Gärtner	SEB Fonder	1,7
Jan Särllvik	Nordea Funds	1,4
Sussi Kwart	Handelsbanken Fonder	1,4

#### Styrelse

Axfoods styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst tio ordinarie stämموvalda ledamöter med högst två suppleanter. Val av styrelse sker årligen på årsstämman. Bolagsordningen innehåller inga andra bestämmelser om tillsättande eller entledigande av styrelseledamöter.

Styrelsen ansvarar för att bolagets organisation är ändamålsenlig och att verksamheten bedrivs i enlighet med bolagsordningen, aktiebolagslagen och andra tillämpliga lagar och regler.

Styrelsen ska utföra styrelsearbetet gemensamt under ordförandens ledning. En arbetsordning fastställs årligen som klargör styrelsens arbete och reglerar ledamöternas inbördes arbetsfördelning och beslutsordningen inom styrelsen. Den reglerar även sammanträdesplanen, kallelser, dagordning och protokoll för styrelsemötena samt styrelsens arbete med redovisnings- och revisionsfrågor och ersättningsfrågor. Vidare regleras hur styrelsen ska få information och dokumentation som underlag för sitt arbete för att kunna fatta väl underbyggda beslut.

Ett konstituerande möte hålls direkt efter årsstämman. Därefter ska styrelsen hålla minst fyra styrelsemöten per kalenderår. Vid varje ordinarie styrelsemöte följs den dagordning som fastställts i arbetsordningen, som innehåller rapport från verkställande direktör, ekonomirapporter, investeringar och strategiska frågor. Inför mötena erhåller ledamöterna skriftligt material om de frågor som ska behandlas.

Styrelsen antar även årligen en instruktion till verkställande direktören.

#### Styrelsens sammansättning

Axfoods styrelse har sedan årsstämman 2020 bestått av åtta stämموvalda ledamöter utan suppleanter. Tre ledamöter och tre suppleanter är därutöver utsedda av de anställda. Var och en av styrelseledamöterna innehar för Axfood viktiga kompetenser och erfarenheter som väl täcker de områden som anses viktiga för bolaget. Styrelsen har även en bra bredd utifrån ett mångfaldsperspektiv. Av de stämموvalda ledamöterna är tre kvinnor. Styrelsen har ett väl spritt åldersspann och en bred och djup erfarenhet inom relevanta områden. En närmare presentation av styrelseledamöterna framgår på sidorna 130–131.

Axfoods verkställande direktör Klas Balkow är inte ledamot i styrelsen, men deltar på styrelsemötena som föredragande. Så gör även ekonomi- och finansdirektör Anders Lexmon och chefsjurist Sandra Brånstad, som även är styrelsens sekreterare.

På det konstituerande styrelsemötet den 18 mars 2020 valdes Lars Olofsson till styrelsens vice ordförande.

#### Styrelsens oberoende

Enligt Koden 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. Samtliga stämموvalda ledamöter har bedömts som oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen och fem av ledamöterna; Lars Olofsson, Fabian Bengtsson, Jesper Lien, Christer Åberg och Christian Luiga, har även bedömts uppfylla kravet på oberoende i förhållande till större aktieägare. Tre styrelseledamöter har bedömts som inte oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare:



## Organ och regelverk

Mia Brunell Livfors som är verkställande direktör och koncernchef för Axfoods största ägare, Axel Johnson, Caroline Berg som är styrelseordförande i Axel Johnson och Stina Andersson som är operativ chef för Axel Johnson.

*Styrelsens arbete under 2020*

Under 2020 har styrelsen hållit tio möten, varav två per capsulam (för att anta årsredovisning och för att besluta om engångsbonus till alla anställda) och ett konstituerande direkt efter årsstämman. Verkställande direktörens lägesrapport är en stående punkt på varje ordinarie styrelsemöte, liksom uppföljning av resultatutvecklingen samt investerings- och etableringsärenden. Delårsrapporterna behandlas kvartalsvis.

Vid styrelsemötet i februari behandlades ärenden inför årsstämman. Årsredovisningen antogs vid ett per capsulam-möte senare i februari. På styrelsemötet i april fastställdes arbetsordningar för styrelsen, revisionsutskottet och ersättningsutskottet samt kredit- och finanspolicy, investeringspolicy och kommunikationspolicy.

I juni hölls ett strategimöte. Strategiarbetet har därefter fortsatt i dotterbolag och koncernledning varefter styrelsen i december har fastställt en affärsplan för 2021. Andra affärs- mässigt viktiga frågor under året har varit hantering, effekter och lärdomar av coronapandemin, e-handelsaffären, Snabbgross öppnande av ett nytt koncept (Snabbgross Club) och den framtida logistikstrukturen.

Bolagets revisorer närvarade vid årets första styrelsemöte för att rapportera från granskningen av årsbokslutet avseende räkenskapsåret 2019. De deltog även vid årets sista möte för att informera om planeringen inför 2021 samt för att avrapportera sin löpande granskning.

Styrelsen har behandlat rapporten från revisorerna och gått igenom intern kontroll och efterlevnad samt genomfört den årliga styrelseutvärderingen. Styrelsens utskott har därutöver lämnat rapporter från sina möten vid styrelsemötena. Årets styrelsearbete framgår vidare av illustrationen.

**Styrelsens arbete under 2020****November (per capsulam)**

- Bonus till anställda

**Oktober**

- Vd:s lägesrapport
- Delårsrapport Q3
- Rapport från styrelsens utskott

**September**

- Vd:s lägesrapport
- Strategi
- Agenda 2021
- Investeringsärenden
- Rapport från styrelsens utskott

**Juli**

- Vd:s lägesrapport
- Rapport från styrelsens utskott
- Halvårsrapport
- Investeringsärenden

**Juni**

- Vd:s lägesrapport
- Covid-19
- Strategi
- Prognos 2020
- Investeringsärenden

**Mars**

- Årsstämma
- Konstituerande möte

**Februari**

- Vd:s lägesrapport
- Resultat 2019
- Rapport från revisorerna
- Ärenden inför årsstämman
- Bokslutskommuniké
- Investeringsärenden
- Rapport från styrelsens utskott

**December**

- Vd:s lägesrapport
- Rapport från revisorerna
- Framtida logistikstruktur
- Strategiska prioriteringar och prognos 2021
- Årliga rapporter med arbetarundersökning, internkontroll, visserblåsartjänst, compliance, tvister, risk och försäkring
- Styrelse- och vd-utvärdering
- Investeringsärenden
- Rapport från styrelsens utskott

**April**

- Vd:s lägesrapport
- Delårsrapport Q1
- Status framtida logistikstruktur
- Arbetsordningar för styrelsen och dess utskott
- Koncernövergripande policy
- Styrelsesammansättning i dotterbolag
- Investeringsärenden
- Långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram 2020
- Succession
- Rapport från styrelsens utskott

**Februari (per capsulam)**

- Årsredovisning



## Organ och regelverk

**Ersättningsutskott**

Styrelsen har utsett ett ersättningsutskott inom sig för djupare beredning av ersättningsfrågor. Ersättningsutskottet har bland annat till uppgift att fastställa lön, rörlig ersättning och övriga anställningsvillkor för samtliga personer i Axfoods koncernledning med undantag för den verkställande direktören, vars villkor beslutas av styrelsen i sin helhet efter rekommendation från ersättningsutskottet.

Ersättningsutskottet ska följa och utvärdera tillämpningen av de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som årsstämman beslutat. Ersättningsutskottet ska även bereda förslag till eventuella aktierelaterade incitamentsprogram, besluta om vilka som ska bjudas in att delta i dessa samt rekommendera beslut till styrelsen om tilldelning av aktier i sådana incitamentsprogram.

I början av varje år fastställer ersättningsutskottet de mål som ska gälla för rörliga ersättningar till koncernledningen. Utskottet har även till uppgift att följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för ledande befattningshavare.

Ersättningsutskottet har under 2020 bestått av Mia Brunell Livfors (ordförande), Caroline Berg och Lars Olofsson. Axfoods koncernchef och verkställande direktör Klas Balkow är adjungerad till ersättningsutskottet och HR-direktör Monica Långbo är sekreterare. Utskottet har under året behandlat förslag till riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare och villkor och utfall för rörliga ersättningar för ledande befattningshavare i koncernen. Ersättningsutskottet har även tagit fram ett förslag till styrelsen om att införa ytterligare ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram till nyckelpersoner inom Axfood. Ersättningsutskottet har haft fem sammanträden under 2020, varav två per capsulam. Ingen ersättning har utgått för arbetet i ersättningsutskottet.

**Revisionsutskott**

På det konstituerande styrelsesammanträdet i mars 2020 inrättades ett revisionsutskott, som bland annat har till uppgift att övervaka effektiviteten i den interna kontrollen och riskhanteringssystemet med avseende på finansiell rapportering samt att tillsammans med koncernledning och revisorer följa

och bedöma hanteringen av komplicerade redovisnings- och värderingsfrågor. I revisionsutskottets uppdrag ingår även övervakning av den finansiella rapporteringen samt granskning och utvärdering av den externa revisionen och revisorns opartiskhet, oberoende och prestation.

Bolagets revisorer deltar på revisionsutskottets sammanträden, varvid utskottet informerar sig om revisionens inriktning och omfattning och synen på koncernens risker. I revisionsutskottets uppdrag ingår även att fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision koncernen får upphandla av bolagets revisor samt att följa upp koncernens arbete med intern kontroll.

Revisionsutskottet har sedan den 18 mars 2020 bestått av Christian Luiga (ordförande), Stina Andersson och Christer Åberg. Axfoods koncernchef och verkställande direktör Klas Balkow och Axfoods ekonomi- och finansdirektör Anders Lexmon är adjungerade till revisionsutskottet och Axfoods koncernekonomichef Catarina Forsgren är sekreterare. Utskottet har under året bland annat behandlat förslag till reviderad finans- och kreditpolicy och investeringspolicy. Revisionsutskottet har vidare gått igenom koncernens arbete med risker och internkontroll. Revisionsutskottet har haft fyra sammanträden under 2020. Ersättning för arbetet i revisionsutskottet har utgått i enlighet med årsstämmans beslut.

**Utvärdering av styrelsens arbete**

Styrelsens ordförande ansvarar för att genomföra en utvärdering av styrelsens arbete genom att inhämta styrelseledamöternas åsikter om hur styrelsearbetet bedrivs och vilka åtgärder som kan vidtas för att effektivisera arbetet. Utvärderingen är även ett viktigt underlag för valberedningens arbete inför årsstämman.

Under 2020 har ordförande Mia Brunell Livfors genomfört en digital enkätundersökning med samtliga styrelseledamöter. Resultatet, som är högt inom alla kategorier, visar att det finns en tydlig strategi och väl avvägda finansiella mål med tydlig koppling till koncernens affärsplan, vilken verksamheten följs upp mot. Den visar även att det finns ett stort engagemang hos bolagets styrelseledamöter. Utvärderingen föredrogs för valberedningen under november och för styrelsen i december 2020.

**Styrelsens sammansättning**

Namn	Invald år	Oberoende	Ersättningsutskott	Revisionsutskott	Närvaro möten		
					Styrelse	Ersättningsutskott	Revisionsutskott
Mia Brunell Livfors (ordf)	2016	Nej	Ja	-	10/10	5/5	-
Lars Olofsson (v. ordf)	2013	Ja	Ja	-	10/10	5/5	-
Stina Andersson	2018	Nej	-	Ja	10/10	-	4/4
Fabian Bengtsson	2016	Ja	-	-	10/10	-	-
Caroline Berg	2014	Nej	Ja	-	10/10	5/5	-
Jesper Lien	2018	Ja	-	-	10/10	-	-
Christian Luiga	2020	Ja	-	Ja	6/8	-	4/4
Christer Åberg	2017	Ja	-	Ja	9/10	-	4/4
Anders Helsing (arbetstagarrep.)	-	-	-	-	10/10	-	-
Michael Sjöström (arbetstagarrep.)	-	-	-	-	10/10	-	-
Lars Östberg (arbetstagarrep.)	-	-	-	-	10/10	-	-
<b>Totalt</b>							

För information om styrelsens arvoden 2020 se not 8.





## Organ och regelverk

**Revisorer**

Revisorerna utses av årsstämman efter förslag från valberedningen och väljs för en period av två år. Revisionsbolaget Deloitte AB omvaldes av årsstämman 2020 för perioden fram till årsstämman 2022.

Tjänster från revisorn vid sidan av revisionsuppdraget ska endast tillhandahållas i en omfattning som är förenlig med reglerna i revisorslagen och FARs yrkesetiska regler avseende revisors opartiskhet och självständighet.

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

**Koncernledning**

Koncernledningen består av Axfoods verkställande direktör (tillika koncernchef), fyra verkställande direktörer för affärsdrivande dotterbolag och fem stabschefer. Under 2020 tillträdde Simone Margulies som vd Hemköpskedjan och Karin Hedlund som IT-direktör.

Koncernledningen har månatliga möten för behandling av löpande ärenden och diskussioner samt minst ett årligt strategimöte. Även den etablerings- och finansieringskommitté som är knuten till koncernledningen träffas en gång i månaden för att behandla anmälnings- och beslutsärenden som gäller butiksinvesteringar, butiksförsäljningar, nya hyresavtal och förlängningar av befintliga hyresavtal.

En årlig affärsplan beslutas av Axfoods styrelse i slutet av året sedan den arbetats fram i dotterbolagen och i koncernledningen under årets sista fyra månader. Arbetet engagerar därigenom medarbetare på flera nivåer inom koncernen. Affärsplanen följs upp löpande under året och är därmed ett levande planeringsdokument.

Dotterbolagen styrs av sina styrelser. Axfoods verkställande direktör och koncernchef är ordförande i de större dotterbolagen. Övriga styrelseledamöter i dotterbolagen består av personer i koncernledningen jämte ett antal övriga ledare i koncernen. Dotterbolagen har regelbundna styrelsemöten, och de större har minst fyra ordinarie styrelsemöten årligen.

En närmare presentation av koncernledningen finns på sidorna 132–133.

**Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare**

Riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare i Axfood fastställdes av årsstämman den 18 mars 2020 baserat på styrelsens förslag, och ska som längst gälla fram till årsstämman 2024.

Riktlinjerna omfattar den verkställande direktören tillika koncernchefen i Axfood samt medlemmar i koncernledningen, som rapporterar direkt till koncernchefen. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman såsom exempelvis arvode till styrelseledamöter eller aktiebaserade incitamentsprogram. Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2020.

Riktlinjerna styr de beslut om ersättningar som fattas av styrelsens ersättningsutskott såvitt avser ledande befatt-

ningshavare som rapporterar direkt till koncernchefen och av styrelsen i sin helhet såvitt avser koncernchefen.

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

För fullständiga beslutade riktlinjer se not 8 på sidan 60.

Samtliga årsstämmor sedan 2017 har fattat beslut om långsiktiga incitamentsprogram omfattande långsiktig rörlig ersättning för deltagarna.

Kortfristiga rörliga ersättningar kostnadsförs under räkenskapsåret och betalas ut efter att årsstämman har fastställt resultat- och balansräkning. De riktlinjer som beslutades av årsstämman 2020 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 2021 föreslås inga förändringar i principerna för ersättningar och övriga anställningsvillkor för koncernledningen. För fullständiga föreslagna riktlinjer se not 8 på sidan 60.

# 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. Beskrivningen begränsas till att behandla intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen i enlighet med Koden, punkt 7.4. Varken den beskrivna organisationen av intern kontroll eller innehållet inom respektive område ska ses som statiskt, utan anpassas till förändringar i Axfoods verksamhet och omvärld. Rapporten är granskad av bolagets revisor.

Axfoods ekonomi- och finansdirektör är ytterst ansvarig för att uppföljning av och arbetet med Axfoods interna kontroll sker i enlighet med den form som styrelsen beslutar. En styrgrupp under ledning av koncernens ekonomi- och finansdirektör leder koncernens arbete med intern kontroll avseende finansiell rapportering. Styrgruppen avrapporterar kontinuerligt sina slutsatser till styrelsen. Stor vikt läggs vid att anpassa arbetet med intern kontroll vid förändringar i Axfoods verksamhet.

Axfoods internkontrollstruktur är uppbyggd utifrån COSO-modellen, vars ramverk har tillämpats på Axfoods verksamhet och förutsättningar. Enligt COSO-modellen sker genomgång och bedömning inom områdena kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation

samt uppföljning. Utifrån denna genomgång identifieras vissa utvecklingsområden, vilka prioriteras i det löpande arbetet med intern kontroll.

## Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. En viktig del av kontrollmiljön är att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att styrande dokument i form av interna policys, handböcker, riktlinjer och manualer finns. Axfoods styrelse har etablerat tydliga arbetsprocesser och arbetsordningar för sitt arbete och styrelsens utskott. Specifikt för den finansiella rapporteringen har styrelsen inrättat ett revisionsutskott. En viktig del i styrelsens arbete är att utarbeta och godkänna ett antal grundläggande policys, riktlinjer och ramverk. Dessa inkluderar styrelsens arbetsordning, vd-instruktion, investeringspolicy, finans- och kreditpolicy samt kommunikationspolicy. Förutom dessa tillämpar Axfood policys och riktlinjer såsom beslutsordning, informationssäkerhetspolicy, uppförandekod, etiska förhållningsregler, medarbetarguide och hållbarhetsprogram. Syftet med dessa policys är att skapa grunden för en god intern kontroll samt att uppnå och upprätthålla en hög etisk standard i koncernen. Vidare har styrelsen säkerställt att organisationsstrukturen ger tydliga roller, ansvar och processer som gynnar en effektiv hantering av verksamhetens risker och möjliggör måluppfyllelse. Som en del i ansvarsstrukturen ingår att styrelsen utvärderar verksamhetens prestationer och resultat genom ett ändamålsenligt rapportpaket innehållande utfall, prognoser, affärsplan, strategisk plan, uppföljning av finansiella risker och analyser av viktiga nyckeltal.

Som ett led i att stärka den interna kontrollen har Axfood valt att samla styrdokumenterna i en elektronisk ekonomihandbok, Axekon, vilken är tillgänglig för samtliga medarbetare inom Axfood. Ekonomihandboken ger en överskådlig bild av befintliga policys, regelverk och rutiner som påverkar innehållet och kvaliteten i den finansiella rapporteringen. Axekon innehåller även länkar till andra områden som till exempel säkerhet/försäkring, HR/personal och IT.

## Riskbedömning

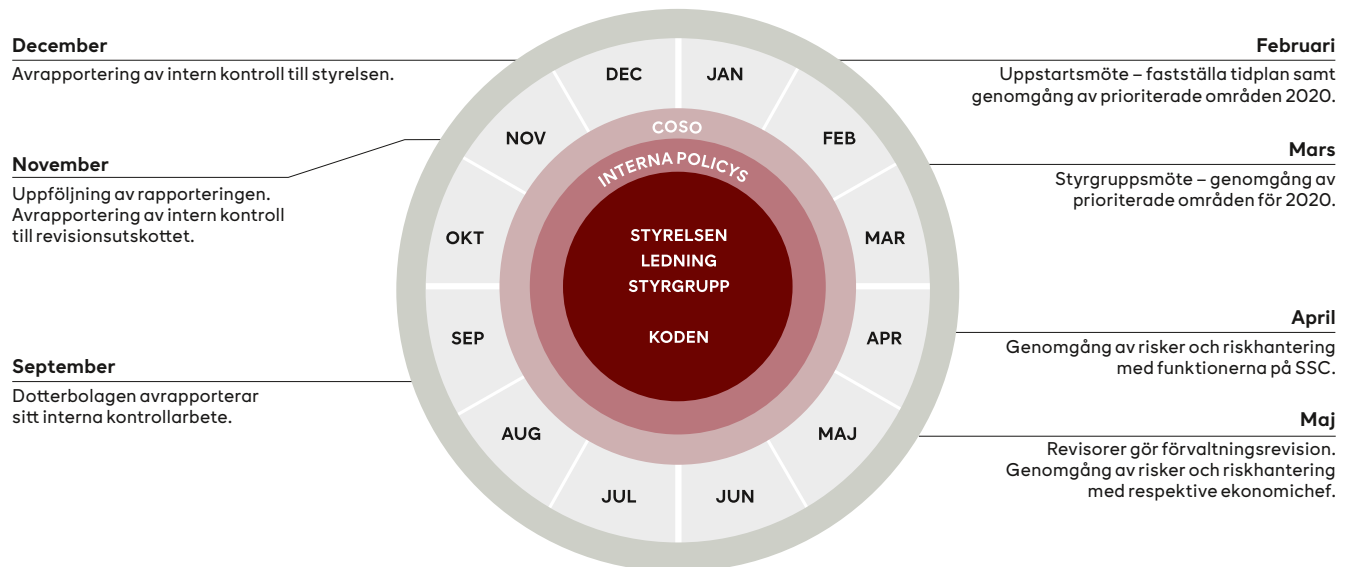
Axfood uppdaterar kontinuerligt riskanalysen avseende bedömning av risker, vilka kan leda till fel i den finansiella rapporteringen. Som ett resultat av den årliga genomgången fattar styrelsen beslut om vilka risker som är väsentliga att beakta för att säkerställa en god intern kontroll inom den finansiella 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.





## Styrelsens rapport om intern kontroll

### Process för intern kontroll



#### 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 väsentliga processer. Kontrollaktiviteter inom dessa processer är exempelvis analytiska genomgångar, stickprov, kontrollinventeringar, avstämningar och engagemangsgenomgångar. Processgenomgångar genomförs med funktionerna inom Axfood Shared Service Center (SSC) samt även bolagsvis på dotterbolagsnivå.

#### Information och kommunikation

Axfoods styrande dokument i form av policys, riktlinjer och manualer, till den del det avser den finansiella rapporteringen, kommuniceras framförallt 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. Det pågår ett projekt för att modernisera ekonomihandboken. 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.



## Styrelsens rapport om intern kontroll

### Uppföljning

Axfoods ekonomifunktioner är integrerade genom ett gemensamt ekonomi- och redovisningssystem samt gemensamma redovisningsinstruktioner. Styrelsen och koncernledningen får löpande information om koncernens resultat och finansiella ställning och utveckling av verksamheten. Revisionsutskottet ansvarar för beredning av styrelsens arbete med att kvalitets-säkra koncernens finansiella rapportering. 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 riskhanteringsfunktion som verkar genom bolagen. Axfood har ingen internrevisionsfunktion då ovanstående funktioner fyller denna uppgift. Axfood har däremot en definierad process för utvärdering och uppföljning av intern kontroll. Formen för uppföljning beslutas av styrelsen som också årligen utvärderar behovet av en särskild internrevisionsfunktion.

Stockholm den 18 februari 2021

Styrelsen i Axfood AB

### Styrdokument

- Bolagsordning
- Uppförandekod
- Information från tidigare årsstämmor från och med 2001 (kallelser, protokoll, beslut)
- Information om valberedningen
- Information om principer för ersättningar till ledande befattningshavare
- Styrelsens utvärdering av riktlinjer för ersättningar av program för rörliga ersättningar
- Redogörelse för system för rörliga ersättningar
- Bolagsstyrningsrapporter från och med 2005
- Information inför årsstämman 2021

*Ytterligare information finns på koncernens webbplats, [axfood.se](http://axfood.se)*





# Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

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

## Uppdrag och ansvarsfördelning

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för räkenskapsåret 2020-01-01 – 2020-12-31 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

## Granskningens inriktning och omfattning

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 revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

## Uttalande

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplýsingar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningen och koncernredovisningen samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 18 februari 2021  
Deloitte AB

**Hans Warén**  
*Auktoriserad revisor*



# Styrelse





## Styrelse

**1. Mia Brunell Livfors**

Född: 1965  
Ordförande och ledamot sedan 2016.  
Vd för Axel Johnson.  
*Ordförande i:* Axel Johnson International, Dustin Group och Kicks Kosmetikkedjan.  
*Ledamot i:* AxSol, Efvä Attling Stockholm, Martin & Servera, Stena och Åhléns.  
*Utbildning:* Ekonomlinjen, Stockholms universitet.  
*Erfarenhet:* Tidigare vd för Kinnevik och mångårig erfarenhet från styrelsearbete i börsnoterade svenska företag.  
*Medlem i utskott:* Ersättningsutskottet  
*Antal aktier i Axfood:* 0  
Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.

**4. Fabian Bengtsson**

Född: 1972  
Ledamot sedan 2016.  
Vd för SIBA Fastigheter.  
*Ordförande i:* SIBA Invest och Företagarnas Riksstyrelse.  
*Ledamot i:* Netonnet, Översta Förmedlingsbolaget AB, Tipser, Irootfor och Strawbees.  
*Utbildning:* Ekonomi kandidatexamen, Lunds universitet.  
*Erfarenhet:* Lång erfarenhet av detaljhandel och digital handel, bland annat som vd för SIBA-koncernen, ordförande för Netonnet och ledamot/ordförande i CE-Konsumentelektronik-branschen.  
*Antal aktier i Axfood:* 7 050  
Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till större aktieägare i bolaget.

**7. Christian Luiga**

Född: 1968  
Ledamot sedan 2020.  
Finansdirektör och vice vd på Saab AB.  
*Utbildning:* Ekonomistudier vid Stockholms Universitet.  
*Erfarenhet:* Executive Vice President, CFO och chef för Corporate Control på Telia Company, CFO på Teleca och Framfab.  
*Medlem i utskott:* Revisionsutskottet  
*Antal aktier i Axfood:* 2 100  
Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till större aktieägare i bolaget.

**10. Michael Sjören**

Född: 1960  
Utsedd av arbetstagarorganisation, ledamot sedan 2010.  
*Övriga uppdrag:* Arbetstagarledamot i Snabbgross och Dagab.  
*Erfarenhet:* Anställd inom koncernen sedan 1995.  
*Antal aktier i Axfood:* 0  
Beroende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

**2. Lars Olofsson**

Född: 1951  
Ledamot sedan 2013 och vice ordförande sedan 2014.  
*Vice ordförande i:* Smart Eye  
*Utbildning:* Civilekonom, Lunds universitet, studier vid IMD i Schweiz.  
*Erfarenhet:* Vd och styrelseordförande Carrefour S.A., vice vd Nestlé S.A.  
*Medlem i utskott:* Ersättningsutskottet  
*Antal aktier i Axfood:* 8 000  
Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till större aktieägare i bolaget.

**5. Caroline Berg**

Född: 1968  
Ledamot sedan 2014.  
*Ordförande i:* Axel Johnson, Martin & Servera, Erik och Görans Ennerfelts fond samt stiftelsen The Global Village.  
*Vice ordförande i:* Nordstjärnan.  
*Ledamot i:* Axel och Margaret Ax:son Johnsons Stiftelse, AxFast, Novax och Forum för omställning.  
*Utbildning:* BA inom media och psykologi från Middlebury College, USA.  
*Erfarenhet:* Verksam i familjeföretaget Axel Johnson Gruppen sedan 2005, senast som HR- och kommunikationsdirektör och medlem i koncernledningen för Axel Johnson.  
*Medlem i utskott:* Ersättningsutskottet  
*Antal aktier i Axfood:* 15 840  
Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.

**8. Christer Åberg**

Född: 1966  
Ledamot sedan 2017.  
*Ordförande i:* Apox, Kappa BioScience AS och Zoo.se.  
*Vice ordförande i:* Plantasjen AS.  
*Utbildning:* Marknadsekonom, IHM Business School Stockholm.  
*Erfarenhet:* Vd och koncernchef för Food Folks AS/ McDonalds Norden, vd och koncernchef Hil-ding Anders International, vd Orkla Confectionery & Snacks, vd Arla Foods, vd Atria Scandinavia, olika poster inom Unilever.  
*Medlem i utskott:* Revisionsutskottet  
*Antal aktier i Axfood:* 4 800  
Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till större aktieägare i bolaget.

**11. Lars Östberg**

Född: 1968  
Utsedd av arbetstagarorganisation, ledamot sedan 2016 och dessförinnan under perioden 2009–2011.  
*Övriga uppdrag:* Arbetstagarledamot i Willys.  
*Erfarenhet:* Anställd i Willys sedan 2002.  
*Antal aktier i Axfood:* 0  
Beroende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

**3. Stina Andersson**

Född: 1983  
Ledamot sedan 2018. COO på Axel Johnson.  
*Ordförande i:* Åhléns och AxSol.  
*Ledamot i:* Axel Johnson International, Dustin Group, Kicks Kosmetikkedjan, Skincity och Novax.  
*Utbildning:* Masterexamen från Handelshögskolan i Stockholm och CEMS master inom International Management från HEC, Paris och Handelshögskolan i Stockholm.  
*Erfarenhet:* Strategi- och affärsutvecklingschef samt ansvarig Tele2 IoT, Investeringsdirektör och strategichef Kinnevik, mångårig erfarenhet av e-handelsbolag, managementkonsult McKinsey.  
*Medlem i utskott:* Revisionsutskottet  
*Antal aktier i Axfood:* 0  
Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.

**6. Jesper Lien**

Född: 1969  
Ledamot sedan 2018.  
Chief Product Officer för Plantasjen AS.  
*Utbildning:* Ingenjör, Technical University of Denmark och Business administration (Financial Management), Copenhagen Business School.  
*Erfarenhet:* Vd och andra ledande positioner inom Coop Danmark, mångårig erfarenhet av detalj-, digital- och dagligvaruhandel bland annat som CCO på gör-det-själv-kedjan B&Q och operating partner på Aurelius Investment Group. Vd för Isabella Ohlson ApS.  
*Antal aktier i Axfood:* 0  
Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till större aktieägare i bolaget.

**9. Anders Helsing**

Född: 1966  
Utsedd av arbetstagarorganisation, ledamot sedan 2016.  
*Övriga uppdrag:* Arbetstagarledamot i Axel Johnson och Axfood IT.  
*Erfarenhet:* Anställd inom Axfood sedan 1998.  
*Antal aktier i Axfood:* 59  
Beroende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

Samtliga aktieinnehav är redovisade per 31 december 2020.



# Koncernledning







## Koncernledning

**1. Klas Balkow**

Vd och koncernchef Axfood  
Född: 1965  
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2017.  
*Anställd sedan: 2017*  
*Övriga uppdrag:* Ledamot i Svensk Dagligvaruhandel, vice ordförande i Svensk Handel och ledamot i Svenskt Näringsliv.  
*Utbildning:* Gymnasieingenjör, SSE Executive Education.  
*Erfarenhet:* Vd Clas Ohlson, vd Aximage (tidigare affärsområde inom Axel Johnson), ledande befattningar inom Procter & Gamble i Norden och USA samt Bredbandsbolaget.  
*Antal aktier i Axfood: 20 000*

**2. Thomas Evertsson**

Vd Willy's  
Född: 1964  
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2008.  
*Anställd sedan: 2008*  
*Övriga uppdrag:* Styrelseordförande i Eurocash Food AB och Best Transport AB. Styrelseledamot i Julia AB.  
*Utbildning:* Civilekonom, Handelshögskolan i Göteborg.  
*Erfarenhet:* Stormarknadschef, kedjedirektör Coop Supermarkets, vd Coop Sverige, vice vd Coop Norden.  
*Antal aktier i Axfood: 16 000*

**3. Karin Hedlund**

IT-direktör  
Född: 1966  
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2020.  
*Anställd sedan: 2020*  
*Utbildning:* Civilingenjör, Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm.  
*Erfarenhet:* CIO Lantmännen, Head of Project Delivery and Build & Deploy Ericsson, Utvecklingschef IT Axfood, Senior Manager Accenture.  
*Antal aktier i Axfood: 0*

**4. Sara Kraft Westrell**

Kommunikationsdirektör  
Född: 1974  
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2018.  
*Anställd sedan: 2018*  
*Utbildning:* Civilekonom, Lunds universitet och National University of Singapore.  
*Erfarenhet:* Informationsdirektör för Clas Ohlson och Hexagon, marknads- och kommunikationsdirektör för JB Education samt kommunikationsrådgivare för Kreab och Brunswick.  
*Antal aktier i Axfood: 2 950*

**5. Anders Lexmon**

Ekonomi- och finansdirektör  
Född: 1968  
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2017.  
*Anställd sedan: 2002*  
*Utbildning:* Agronom, M.Sc., Sveriges lantbruksuniversitet (SLU).  
*Erfarenhet:* Koncernekonomischef Axfood, koncernredovisningschef Axfood, koncernredovisningschef SJ, revisor KPMG.  
*Antal aktier i Axfood: 10 000*

**6. Monica Längbo**

HR-direktör  
Född: 1963  
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2019.  
*Anställd sedan: 2019*  
*Utbildning:* Executive MBA, Gymnasielärare Stockholms universitet, styrelse-, ledar- och strategiska HR-utbildningar.  
*Erfarenhet:* HR-direktör i Sverige och Danmark, HR Director & Head of Information/PR/ Communication, Head of Leadership Development & Executive Recruitment vid ManpowerGroup, Ledarskaps- och organisationskonsult i eget bolag.  
*Antal aktier i Axfood: 2 100*

**7. Simone Margulies**

Vd Hemköpskedjan  
Född: 1978  
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2020.  
*Anställd sedan: 2016*  
*Utbildning:* Civilingenjör, Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm.  
*Erfarenhet:* Vice vd Dagab, Affärsområdeschef Dagab, Affärsområdeschef ICA Sverige, Analytikerchef ICA Sverige, Supply Chain utveckling ABB.  
*Antal aktier i Axfood: 1 650*

**8. Eva Pettersson**

Vd Snabbgross  
Född: 1966  
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2014.  
*Anställd sedan: 2004*  
*Utbildning:* Civilekonom, Linköpings universitet samt studier vid University of East Anglia. Ledarskapsutbildning Novare.  
*Erfarenhet:* Vd Axfood Närlivs, chef för verksamhetsutveckling inom Dagab, systemchef Axfood IT, konsult inom dagligvaruhandel på Accenture.  
*Antal aktier i Axfood: 9 173*

**9. Nicholas Pettersson**

Vd Dagab  
Född: 1976  
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2009.  
*Anställd sedan: 2004*  
*Övriga uppdrag:* Styrelseordförande i Urban Deli Holding och Hall Miba.  
*Utbildning:* Civilekonom, Växjö universitet.  
*Erfarenhet:* Vd Axfood Närlivs, Marknadschef Axfood Närlivs, Affärsområdeschef Snabbgross, Supply Chain Manager Svenska Shell, Business Analyst Shell Detaljist.  
*Antal aktier i Axfood: 6 500*

**10. Carl Stenbeck**

Strategi- och affärsutvecklingsdirektör  
Född: 1979  
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2018.  
*Anställd sedan: 2018*  
*Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i Apohem.  
*Utbildning:* Civilingenjör och civilekonom från Chalmers respektive Handelshögskolan i Göteborg.  
*Erfarenhet:* Global Head of Digital Development på H&M, managementkonsult Boston Consulting Group och Accenture, programchef Papyrus.  
*Antal aktier i Axfood: 2 950*

Simone Margulies, vd Hemköpskedjan, efterträdde Thomas Gäreskog i februari 2020.

Karin Hedlund, IT-direktör, efterträdde Jan Lindmark i november 2020.

Samtliga aktieinnehav är redovisade per 31 december 2020.



# Finansiella nyckeltalsdefinitioner

Utöver de finansiella nyckeltal som upprättats i enlighet med IFRS presenterar Axfood finansiella nyckeltal som inte definierats enligt IFRS eller årsredovisningslagen, så kallade alternativa nyckeltal. De alternativa nyckeltalen syftar till att ge kompletterande information som bidrar till att analysera Axfoods verksamhet och utveckling. De alternativa nyckeltal som används anses vara allmänt vedertagna inom branschen. Alternativa nyckeltal ska inte ses som substitut för finansiell information som presenteras i enlighet med IFRS utan som ett komplement.

**Andel egna märkesvaror:** Försäljning av egna märkesvaror, exklusive kött samt frukt och grönt, i procent av Axfood-gruppens butikssomsättning. Andelen egna märkesvaror baseras på data från extern leverantör. Data från ett urval av Axfoods butiker räknas upp till en total siffra baserat på årsomsättning i butik. I urvalet är egenägda och franchisebutikers omsättning viktat efter verklig historisk försäljning.

**Axfoodgruppens butikssomsättning:** Omsättningen i Hemköps- och Willysbutiker inklusive Hemköp franchise.

**Aktiekurs:** Aktiekurs vid stängning.

**Aktieomsättningshastighet:** Antalet omsatta aktier under året dividerat med antalet utestående aktier vid årets slut.

**Butikssomsättningstillväxt:** Procentuell förändring av Axfoodgruppens butikssomsättning mellan två perioder.

**Börsvärde:** Aktiekursen vid årets slut multiplicerat med antal aktier.

**Direktavkastning:** Utdelning per aktie dividerat med aktiekursen vid årets slut.

**EBITDA:** Rörelseresultat före av- och nedskrivningar (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation).

**EBITDA exklusive IFRS 16:** EBITDA exklusive effekter från redovisning enligt IFRS 16.

**Eget kapital per aktie:** Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare dividerat med antal utestående aktier vid årets slut.

**Kassaflöde per aktie:** Årets kassaflöde dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning.

**Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie:** Årets kassaflöde från den löpande verksamheten dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning.

**Koncerngemensamt:** Omfattar stödfunktioner på huvudkontoret såsom koncernledning, ekonomi, kommunikation, affärsutveckling, HR och IT.

**Lageromsättningshastighet:** Varukostnad för levererade varor dividerat med det genomsnittliga varulagret.

**Marginal resultat efter finansiella poster:** Resultat efter finansiella poster i relation till nettoomsättning.

**Nettoomsättningstillväxt:** Procentuell förändring av nettoomsättningen mellan två perioder.

**Nettoskuld/EBITDA:** Nettoskuld dividerat med EBITDA.

**Nettoskuld/EBITDA exklusive IFRS 16:** Nettoskuld exklusive leasingkulder dividerat med EBITDA exklusive effekter från redovisning enligt IFRS 16.

**Nettolåneskuld/nettolånefordran:** Räntebärande lång- och kortfristiga fordringar och skulder inklusive likvida medel samt räntebärande del av finansiella tillgångar. Nettolåneskuld benämns även nettoskuld. Nettolånefordran benämns även nettofordran.

**Nettoskuld/nettofordran exklusive IFRS 16:** Räntebärande lång- och kortfristiga fordringar och skulder, exklusive leasingkulder, inklusive likvida medel samt räntebärande del av finansiella tillgångar.

**Nettoskudsättningsgrad/nettofordransgrad:** Nettoskuld/nettofordran dividerat med eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande.

**Nettoskudsättningsgrad/nettofordransgrad exklusive IFRS 16:** Nettoskuld/nettofordran exklusive IFRS 16 dividerat med eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande.

**Omsättning egenägd detaljhandel:** Omsättningen i Willys- och Hemköpsbutiker som ägs av Axfood.

**Omsättning jämförbara butiker:** Omsättning i de butiker som fanns och genererade omsättning under jämförelseperioden.

**Pro forma:** En metod för att rapportera förändrade historiska siffror som beskriver den ekonomiska effekten efter en förändring för att kunna jämföra med aktuella siffror.

**P/E tal:** Aktiekurs i relation till resultat per aktie före utspädning.

**Resultat per aktie efter utspädning:** Årets resultat hänförligt till moderbolagets ägare dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning.

**Resultat per aktie före utspädning:** Årets resultat hänförligt till moderbolagets ägare dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning.

**Räntabilitet på eget kapital:** Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare dividerat med genomsnittligt eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare.

**Räntabilitet på sysselsatt kapital:** Resultat efter finansiella poster plus finansiella kostnader dividerat med genomsnittligt sysselsatt kapital.

**Rörelsemarginal:** Rörelseresultat i relation till nettoomsättning.

**Rörelseresultat:** Resultat före finansnetto och skatt.

**Skuldsättningsgrad:** Räntebärande skulder dividerat med eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande.

**Soliditet:** Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande i relation till balansomslutningen.

**Sysselsatt kapital:** Balansomslutningen minskad med icke räntebärande skulder och icke räntebärande avsättningar. Genomsnittligt sysselsatt kapital beräknas som sysselsatt kapital vid periodens slut plus sysselsatt kapital vid motsvarande period föregående år dividerat med två.

**Totala investeringar:** Investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar samt nyttjanderättstillgångar.

**Utdelningsprocent:** Utdelning per aktie dividerat med resultat per aktie före utspädning.



## Tioårsöversikt

# Tioårsöversikt

Mkr	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012 <sup>1)</sup>	2011
<b>Resultat</b>										
Nettoomsättning	53 696	50 740	48 085	45 968	43 355	41 247	38 484	37 522	36 306	34 795
Rörelseresultat	2 510	2 288	2 025	1 886	1 902	1 760	1 447	1 302	1 200	1 250
Resultat efter finansiella poster	2 394	2 173	2 016	1 881	1 894	1 749	1 430	1 278	1 162	1 214
Skatt	-531	-494	-439	-414	-421	-388	-326	-285	-260	-323
<b>Årets resultat</b>	<b>1 862</b>	<b>1 679</b>	<b>1 577</b>	<b>1 467</b>	<b>1 473</b>	<b>1 361</b>	<b>1 104</b>	<b>993</b>	<b>902</b>	<b>891</b>
<b>Finansiell ställning</b>										
Immateriella tillgångar	3 519	3 472	3 449	3 388	2 478	2 528	2 536	2 645	2 642	2 461
Materiella anläggningstillgångar	2 912	2 744	2 202	2 032	1 799	1 930	1 894	1 916	1 820	1 801
Nyttjanderättstillgångar	5 656	5 407	-	-	-	-	-	-	-	-
Finansiella och övriga anläggningstillgångar	286	259	168	215	199	155	134	96	83	79
Varulager och övriga omsättningstillgångar	4 906	4 614	4 750	4 458	4 337	3 991	4 019	3 815	3 754	3 620
Likvida medel och tillgångar som innehas för försäljning	1 534	798	1 675	1 376	1 726	1 933	1 109	457	521	317
<b>Tillgångar</b>	<b>18 814</b>	<b>17 293</b>	<b>12 244</b>	<b>11 469</b>	<b>10 539</b>	<b>10 537</b>	<b>9 692</b>	<b>8 929</b>	<b>8 820</b>	<b>8 278</b>
Eget kapital	4 331	4 020	4 304	4 266	4 117	4 530	4 029	3 768	3 398	3 237
Innehav utan bestämmande inflytande	232	229	224	212	1	1	36	34	28	-
Leasingskulder	5 708	5 509	-	-	-	-	-	-	-	-
Övriga räntebärande skulder och avsättningar	403	421	524	528	498	504	585	535	861	1 042
Övriga skulder	8 139	7 115	7 192	6 463	5 923	5 502	5 042	4 592	4 533	3 999
<b>Eget kapital och skulder</b>	<b>18 814</b>	<b>17 293</b>	<b>12 244</b>	<b>11 469</b>	<b>10 539</b>	<b>10 537</b>	<b>9 692</b>	<b>8 929</b>	<b>8 820</b>	<b>8 278</b>
<b>Kassaflöde</b>										
Kassaflöde från den löpande verksamheten	4 851	3 555	2 702	2 534	2 241	2 495	2 029	1 596	1 915	1 384
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-1 080	-1 386	-992	-1 500	-559	-751	-582	-718	-816	-941
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-3 036	-2 943	-1 515	-1 384	-1 889	-920	-795	-942	-895	-441
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>735</b>	<b>-774</b>	<b>195</b>	<b>-350</b>	<b>-207</b>	<b>824</b>	<b>652</b>	<b>-64</b>	<b>204</b>	<b>2</b>

Mkr	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012 <sup>1)</sup>	2011
<b>Nyckeltal</b>										
Rörelsemarginal, %	4,7	4,5	4,2	4,1	4,4	4,3	3,8	3,5	3,3	3,6
Marginalresultat efter fin. poster, %	4,5	4,3	4,2	4,1	4,4	4,2	3,7	3,4	3,2	3,5
Soliditet, %	24,3	24,6	37,0	39,0	39,1	43,0	41,9	42,6	38,8	39,1
Nettolåneskuld (+)/nettolånefordran (-)	4 577	5 131	-	-	-	-	-	-	-	-
Nettolåneskuld (+)/nettolånefordran (-) exkl. IFRS 16	-1 131	-377	-1 047	-871	-1 249	-1 449	-524	78	340	725
Nettoskuld/EBITDA, ggr	1,0	1,2	-	-	-	-	-	-	-	-
Nettoskuld/EBITDA exkl. IFRS 16, ggr	-0,4	-0,1	-0,4	-0,3	-0,5	-0,6	-0,2	0,0	0,2	0,4
Nettoskuldsättningsgrad (+)/nettofordransgrad (-), ggr	1,0	1,2	-	-	-	-	-	-	-	-
Nettoskuldsättningsgrad (+) nettofordransgrad (-) exkl. IFRS 16, ggr	-0,2	-0,1	-0,2	-0,2	-0,3	-0,3	-0,1	0,0	0,1	0,2
Sysselsatt kapital	10 674	10 178	5 052	5 006	4 616	5 035	4 650	4 337	4 288	4 279
Räntabilitet på sysselsatt kapital, %	24,2	30,1	40,4	39,4	39,5	36,5	32,4	30,3	28,2	31,0
Räntabilitet på eget kapital, %	45,7	39,6	36,2	34,9	34,1	31,8	28,1	27,5	27,2	28,7
Totala investeringar	2 755	2 452	1 021	1 934	580	764	643	806	932	993
Investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar	1 031	1 481	1 021	1 934	580	764	643	806	932	993
Avskrivningar	2 252	2 146	760	744	719	696	693	667	632	588
Resultat per aktie före utspädning, kr <sup>2)</sup>	9,12	7,87	7,41	6,98	7,02	6,48	5,22	4,70	4,30	4,25
Resultat per aktie efter utspädning, kr <sup>2)</sup>	9,09	7,85	7,40	6,98	7,02	6,48	5,22	4,70	4,30	4,25
Eget kapital per aktie, kr <sup>2)</sup>	20,70	19,21	20,54	20,35	19,62	21,58	19,20	17,96	16,19	15,42
Kassaflöde per aktie, kr <sup>2)</sup>	3,51	-3,70	0,93	-1,67	-0,99	3,93	3,11	-0,30	0,97	0,01
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, kr <sup>2)</sup>	23,18	16,98	12,89	12,08	10,68	11,89	9,67	7,60	9,12	6,59
Antal utestående aktier	209 198 604	209 298 712	209 494 712	209 676 712	209 870 712	209 870 712	52 467 678	52 467 678	52 467 678	52 467 678
Medelantalet anställda under året	11 451	10 854	10 215	9 903	9 211	8 803	8 481	8 285	8 021	7 062
Ordinarie utdelning per aktie, kr <sup>2)</sup>	7,50 <sup>3)</sup>	7,25	7,00	7,00	6,00	5,00	4,25	3,75	3,00	3,00
Extra utdelning per aktie, kr	-	-	-	-	-	4,00	-	-	-	-

<sup>1)</sup> Med anledning av nya redovisningsprinciper från och med 1 januari 2013 avseende pensionskostnader (IAS 19) har jämförelsetalen för 2012 justerats.

<sup>2)</sup> Under 2015 genomförde Axfood en aktiesplit med villkoret 4:1. Antal aktier efter spliten uppgick till 209 870 712. Jämförelsetalen har justerats.

<sup>3)</sup> Styrelsens förslag.



# Aktien och ägarstrukturen

**NOTERING: NASDAQ STOCKHOLM LARGE CAP SYMBOL: AXFO BÖRSVÄRDE VID ÅRETS SLUT: 40,3 MILJARDER KRONOR  
ANTAL AKTIER: 209 870 712 ISIN: SE0006993770**

**Axfoods aktie är noterad på Nasdaq Stockholm. Aktiekapitalet uppgick per den 31 december 2020 till 262 Mkr, fördelat på 209 870 712 aktier med ett kvotvärde av 1,25 kronor per aktie. Varje aktie har en röst.**

## Omsättning

Under 2020 omsattes, på samtliga marknadsplatser, totalt 135,6 miljoner (95,2) aktier i Axfood med en genomsnittlig daglig volym om 538 209 aktier (380 732). 78 procent (71) av den totala handeln i aktien skedde på Nasdaq Stockholm. Den genomsnittliga omsättnings hastigheten för Axfoodaktien på Nasdaq Stockholm uppgick till 50 procent (34), att jämföra med genomsnittet för Nasdaq Stockholm på 70 procent (60). Den totala genomsnittliga omsättnings hastigheten, baserat på omsättningen på samtliga marknadsplatser, uppgick till 65 procent (45).

## Kursutveckling och börsvärde

Räknat på sista betalkurs den 30 december 2020, 191,80 kronor, uppgick koncernens börsvärde till 40 253 Mkr (43 737). Aktiekursen minskade med 8,0 procent under året, samtidigt som totalindexet OMXSPI ökade med 12,9 procent. Totalavkastningen för Axfoodaktien, inklusive återinvesterade utdelningar, minskade under 2020 med 4,5 procent. Den högsta slutkursen under året, 217,60 kronor, noterades den 6 april. Den lägsta slutkursen var 168,40 kronor och noterades den 12 mars.

## Ägarstruktur

Antalet aktieägare ökade under 2020 och uppgick vid årets slut till 80 342 (61 592). Huvudägare är Axel Johnson-gruppen med ett innehav om 50,1 procent av aktierna (röster och kapital). Ingen annan aktieägare innehar, direkt eller indirekt, mer än 10 procent av aktierna (röster och kapital). Axel Johnsons innehav var oförändrat under 2020. Det utländska ägandet motsvarade vid årets slut 24,7 procent av aktiekapitalet, en minskning med 1,4 procentenheter jämfört med 2019. Det svenska ägandet, 75,3 procent, fördelades mellan institutioner med 10,9 procent, privatpersoner med 11,5 procent samt övriga svenska ägare med 52,7 procent av aktiekapitalet. Det största utlandsägandet återfinns i USA, Frankrike, Norge och Storbritannien.

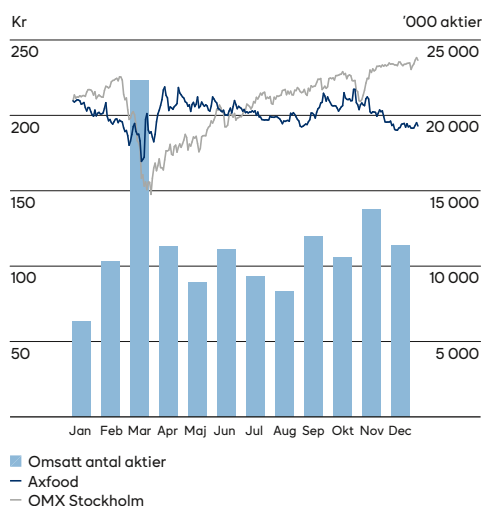
## Utdelning

Under året ändrades utdelningspolicyen så att utdelningen delas upp på två betalningstillfällen. Styrelsen föreslår att årsstämman beslutar om en ökad utdelning för räkenskapsåret 2020 om 7,50 kronor per aktie (7,25), motsvarande 82 procent av resultatet. Under de senaste fem åren har den ordinarie utdelningen i genomsnitt uppgått till 91 procent av resultatet efter skatt.

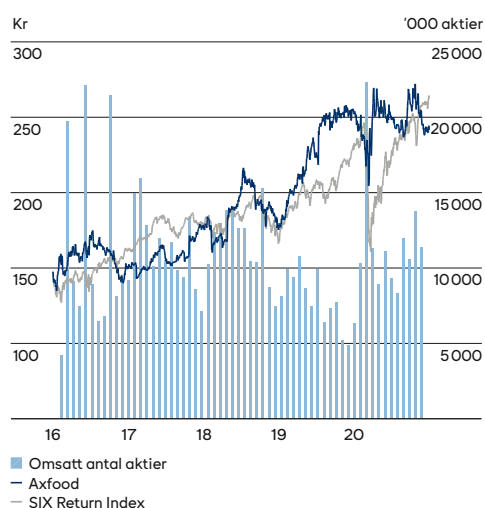
## Återköp av egna aktier

För att säkra leveransen av aktier kopplade till Axfoods långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram återköper Axfood egna aktier. Vid årets utgång uppgick Axfoods innehav av egna aktier till 672 108, vilket motsvarar 0,3 procent av det totala antalet aktier. Mer information om Axfoods aktieåterköpsprogram finns i Not 8 Uppgifter om personal samt ersättningar till styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare i koncernens räkenskaper.

Aktiens kurs- och omsättningsutveckling 2020



Aktiens totalavkastning, index







## Aktien och ägarstrukturen

## Ägarstorleksfördelning per 31 december 2020

Storleksklasser	Ägare, antal	Ägare, %	Antal aktier	Andel av röster och kapital, %
1 – 500	71 086	88,5	5 642 440	2,69
501 – 1 000	4 716	5,9	3 758 303	1,79
1 001 – 5 000	3 657	4,6	8 056 430	3,84
5 001 – 10 000	441	0,6	3 225 201	1,54
10 001 – 20 000	175	0,2	2 584 783	1,23
20 001 –	267	0,3	186 603 555	88,91
<b>Totalt</b>	<b>80 342</b>	<b>100,0</b>	<b>209 870 712</b>	<b>100,0</b>

Källa: Monitor by Modular Finance AB, enligt uppgifter från olika källor inklusive Euroclear Sweden AB och Morningstar per den 31 december 2020. På grund av avrundning av decimaler kan totalsummor avvika.

## De tio största ägarna per 31 december 2020

Namn	Antal aktier	Kapital och röster, %
Ax:son Johnson familj o bolag	105 120 264	50,1
SEB Fonder och Liv	5 571 874	2,7
Handelsbanken Fonder och Liv	3 738 747	1,8
Odin Fonder	3 020 602	1,4
Vanguard	2 826 745	1,3
BNP Paribas Asset Management	2 764 429	1,3
Nordea Fonder	2 699 618	1,3
APG Asset Management	2 100 734	1,0
Norges Bank	1 896 913	0,9
Ninety One	1 860 320	0,9
<b>Summa</b>	<b>131 600 246</b>	<b>62,7</b>
Övriga	78 270 466	37,3
<b>Totalt</b>	<b>209 870 712</b>	<b>100,0</b>

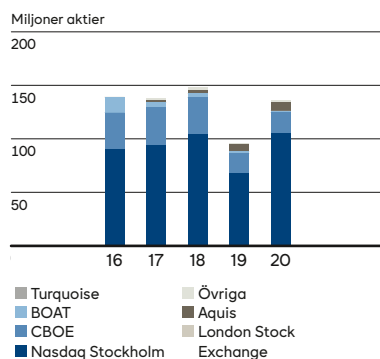
Källa: Monitor by Modular Finance AB, enligt uppgifter från olika källor inklusive Euroclear Sweden AB och Morningstar per den 31 december 2020. På grund av avrundning av decimaler kan totalsummor avvika.

## Data per aktie

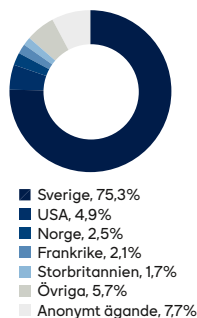
Belopp i kronor	2020	2019	2018	2017	2016
Ordinarie utdelning	7,50 <sup>1)</sup>	7,25	7,00	7,00	6,00
Utdelningsprocent	82,2 <sup>1)</sup>	92,1	94,4	100,0	85,5
Antal utestående aktier	209 198 604	209 298 712	209 494 712	209 676 712	209 870 712
Aktiekurs vid årets slut	191,80	208,40	151,70	158,10	143,20
Börsvärde årets slut, Mkr	40 253	43 737	31 837	33 181	30 053
Högsta/lägsta aktiekurs vid stängning	217,60/168,40	212,50/151,90	185,70/140,20	161,00/133,30	164,20/131,40
Direktavkastning, %	3,9 <sup>1)</sup>	3,5	4,6	4,4	4,1
Resultat per aktie före utspädning, kr	9,12	7,87	7,41	6,98	7,02
Eget kapital per aktie	20,70	19,21	20,54	20,35	19,62
P/E tal	21,0	26,5	20,5	22,7	20,4
Omsättningshastighet, %	50	34	50	45	43
Volatilitet, % standardavvikelse	27,6	19,1	21,4	16,0	20,8
Beta	0,23	0,39	0,42	0,41	0,61
Antal aktieägare	80 342	61 592	52 202	49 292	33 164

<sup>1)</sup> Styrelsens förslag.

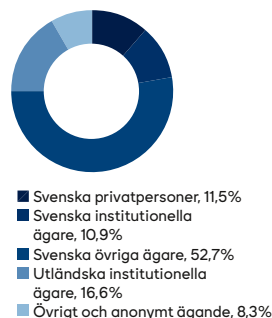
## Aktiens omsättning på olika handelsplatser



## Geografisk aktieägarfördelning



## Fördelning av ägande



Källa: Monitor by Modular Finance AB, enligt uppgifter från olika källor inklusive Euroclear Sweden AB och Morningstar per den 31 december 2020. På grund av avrundning av decimaler kan totalsummor avvika.



# Aktieägarinformation

## Axfoods webbplats

Axfoods webbplats (axfood.se) innehåller information för kapitalmarknaden och bolagets övriga intressenter. På webbplatsen finns såväl aktuell som historisk information om exempelvis koncernens verksamhet, vision, mission och strategi, bolagsstyrning och hållbarhetsarbete. På webbplatsen finns även information om utvecklingen över tid för Axfoodaktien. Där publiceras pressmeddelanden, presentationer, finansiella rapporter samt information om årsstämman. En tjänst tillhandahålls som möjliggör att via e-post prenumerera på pressmeddelanden och finansiella rapporter.

## Finansiella rapporter

Finansiella rapporter finns tillgängliga på Axfoods webbplats. Där finns också ett arkiv med finansiella rapporter sedan 2000, året då Axfood bildades. Års- och hållbarhetsredovisningen trycks och distribueras till de aktieägare som så önskar. Delårsrapporter och bokslutskommuniké distribueras enbart via webbplatsen. Intressenter kan välja att prenumerera på de finansiella rapporterna via e-post genom den prenumerationstjänst som Axfood tillhandahåller. Telefonkonferenser på engelska hålls i samband med Axfoods delårsrapporter och bokslutskommuniké.

## IR-aktiviteter

Syftet med Axfoods Investor Relations är att kontinuerligt informera kapitalmarknaden om bolagets verksamhet och utveckling. Genom regelbundna möten med svenska och internationella investerare samt analytiker upprätthåller Axfood en dialog och ger löpande information. Presentationer hålls under konferenser och möten, vanligtvis i samband med att koncernen publicerar delårsrapporter eller bokslutskommuniké. Några av de ämnen som var av särskilt intresse för investerare och analytiker under 2020 var hur bolagets olika verksamheter påverkats under pandemin, logistik och koncernens nya högautomatiserade logistikcenter i Bålsta norr om Stockholm, framtidssatsningar såsom Klubb Hemköp och Snabbgross Club, det digitala kundmötet och utvecklingen inom e-handeln samt hur koncernen fortsatt arbetar med hållbarhetsfrågor.

Axfood har även en kontinuerlig dialog med icke-institutionella aktieägare. Presentationer hålls exempelvis under evenemang som anordnas av Sveriges Aktiesparares Riksförbund (Aktiespararna), en oberoende organisation för privatpersoner som investerar i aktier, fonder och andra typer av aktierelaterade värdepapper. Under året deltog Axfood vid digitala sammankomster för Unga Aktiesparare.

## Finansiell kalender 2021

### 16 mars

Avstämningsdag för årsstämma 2021

### 24 mars

Årsstämma

### 25 mars

Aktien handlas exklusiv utdelning

### 26 mars

Föreslagen avstämningsdag för utdelning

### 31 mars

Föreslagen dag för utbetalning av utdelning

### 22 april

Delårsrapport januari–mars

### 15 juli

Delårsrapport januari–juni

### 23 september

Aktien handlas exklusiv utdelning

### 24 september

Föreslagen avstämningsdag för utdelning

### 29 september

Föreslagen dag för utbetalning av utdelning

### 21 oktober

Delårsrapport januari–september

## Analytiker som bevakar Axfood

Företag	Namn
ABG Sundal Collier	Fredrik Ivarsson
Carnegie Investment Bank	Niklas Ekman
Danske Bank	Daniel Schmidt
DNB	Ebba Björklid
Handelsbanken	Nicklas Skogman
Kepler Chevreux	Magnus Råman
Nordea	Daniel Ovin
SEB	Gustav Hagéus



## Kontakt

Head of Investor Relations  
Alexander Bergendorf  
Tel: +46 73 049 18 44  
alexander.bergendorf@axfood.se

# Årsstämma 2021

Årsstämma i Axfood AB (publ) äger rum onsdagen den 24 mars 2021. Mot bakgrund av den pågående coronapandemin och i syfte att minska risken för smittspridning kommer årsstämman att genomföras enligt ett poströstningsförfarande, enligt lagen (2020:198) om tillfälliga undantag för att underlätta genomförandet av bolags- och föreningsstämmor, innebärande att inga aktieägare eller ombud kommer delta fysiskt på stämman. Deltagande sker istället genom att aktieägare röstar och lämnar in eventuella frågor i förväg. Mer information återfinns i kallelsen till årsstämman.

## Anmälan

Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska ha anmält sig till bolaget genom att avge sin poströst enligt de anvisningar som framgår i kallelsen under rubriken *Poströstning*, så att poströsten är Euroclear Sweden AB tillhanda senast tisdagen den 23 mars 2021. Observera att anmälan till stämman enbart kan göras genom poströstning. Vid anmälan ska namn, person- eller organisationsnummer, adress och telefonnummer anges.

## Deltagande i stämman

Rätt att delta i stämman har aktieägare som är registrerad i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast tisdagen den 16 mars 2021 samt poströstar och därmed anmäler sin avsikt att delta i stämman senast tisdagen den 23 mars 2021. Aktieägare som har sina aktier förvaltarregistrerade måste, utöver anmälan om deltagande i stämman, tillfälligt registrera aktierna i eget namn i aktieboken (s.k. rösträtsregistrering) för att få delta i stämman. Sådan omregistrering ska vara verkställd torsdagen den 18 mars 2021 och bör begäras hos banken eller förvaltaren i god tid dessförinnan.

Styrelsen och verkställande direktören ska, om någon aktieägare begär det och styrelsen anser att det kan ske utan väsent-

lig skada för bolaget, lämna upplysningar om förhållanden som kan inverka på bedömningen av ett ärende på dagordningen, förhållanden som kan inverka på bedömningen av bolagets eller dotterföretags ekonomiska situation och bolagets förhållande till annat koncernföretag. Aktieägare som vill ställa frågor kan göra det via e-post till [arsstamma@axfood.se](mailto:arsstamma@axfood.se) eller via post till Axfood AB (publ), Att: "Investor Relations", 107 69 Stockholm. Frågor från aktieägare måste vara Axfood tillhanda senast den 14 mars 2021 och kommer att besvaras senast fredagen den 19 mars 2021. Frågorna och svaren kommer finnas tillgängliga hos Axfood på Solnavägen 4 i Stockholm och på bolagets webbplats, och kan skickas till aktieägaren om aktieägarens adress är känd av Axfood eller tillhandahålls av aktieägaren tillsammans med frågan.

## Utdelning

Styrelsen föreslår att årsstämman beslutar om en utdelning för räkenskapsåret 2020 om 7,50 kronor per aktie (7,25). Utdelningen ska fördelas på två utbetalningar, 3,75 kronor per aktie i mars 2021 och 3,75 kronor per aktie i september 2021. Som avstämningsdag för rätt att erhålla utdelning föreslås fredagen den 26 mars 2021 respektive fredagen den 24 september 2021. Om årsstämman beslutar i enlighet med förslaget beräknas utbetalning av utdelning ske den 31 mars 2021 respektive den 29 september 2021.

## Kallelse till årsstämman

Kallelse till årsstämman har skett via annons i Post- och Inrikes Tidningar samt genom att kallelsen hålls tillgänglig på bolagets webbplats. Handlingar som ska läggas fram på årsstämman hålls tillgängliga på bolagets webbplats. De skickas även till aktieägare som begär det och uppger sin postadress.



**Axfood AB**

113 65 Stockholm  
Besöksadress: Solnavägen 4  
Tel: 08-553 990 00  
info@axfood.se  
www.axfood.se  
Org.nr: 556542-0824

**Willys AB**

412 86 Göteborg  
Besöksadress: Falkenbergsgatan 3  
Tel: 031-733 31 00  
info@willys.se  
www.willys.se  
Org. nr: 556163-2232

**Hemköpskedjan AB**

113 65 Stockholm  
Besöksadress: Solnavägen 4  
Tel: 08-553 990 00  
info@hemkop.se  
www.hemkop.se  
Org. nr: 556113-8826

**Axfood Snabbgross AB**

113 65 Stockholm  
Besöksadress: Solnavägen 4  
Tel: 08-553 990 00  
www.snabbgross.se  
Org. nr: 556000-3575

**Dagab Inköp & Logistik AB**

113 65 Stockholm  
Besöksadress: Solnavägen 4  
Tel: 08-553 990 00  
Org. nr: 556004-7903

**Axfood AB**

Shared Service Center  
551 93 Jönköping  
Besöksadress: Bataljonsgatan 12  
Tel: 036-36 41 00



Text: Axfood. Form och original: Hallvarsson & Halvarsson.  
Foto: Johan Alp, Elin Andersson, Johannes Berner, Per Björklund, Christian Björnerhag, Jimmy Eriksson, Fond&Fond,  
Lena Larsson, Pelle Lundberg, Stefan Nilsson, Fredrik Ottosson, Mårten Ryner, Oscar Segerström/oscarsegerstrom.se.  
Tryck: Larsson Offsettryck AB, Linköping 2021.



Trycksak  
3041 0298



# Axfood

[www.axfood.se](http://www.axfood.se)

