

NORGESGRUPPEN
ÅRS- OG BÆREKRAFTS-
RAPPORT 2021

Innhold

Våre kjeder og konsepter



JOH. JOHANNSSON
— kjent for god kaffe siden 1860

Dette er NorgesGruppen

En familie av konsepter	3
Vår forretningsmodell	4
2021 i korthet	5
Konsernsjefen har ordet	6

Marked og strategi

Sterk konkurranse i matmarkedet	10
Strategi og ambisjoner	13
Resultatutvikling	17
Nøkkeltall	20
Verdiene vi skaper	21
Virksomhetsområdene	22

Viktige hendelser

Utvalgte hendelser fra året	37
-----------------------------	----

Resultater

Årsberetning	55
NorgesGruppens konsernregnskap og selskapsregnskap for NorgesGruppen ASA	65
Bærekraftsresultatene	128

Styring og ledelse

Risikostyring	149
Eierstyring og selskapsledelse	152
Styret i NorgesGruppen ASA	158
Styrets arbeid 2021	160
Aksjonærforhold og ledelse	161

→ Vi har prioritert betydelige ressurser på å ivareta vårt samfunnsoppdrag om å forsyne hele landet med mat og drikke på en trygg og god måte.

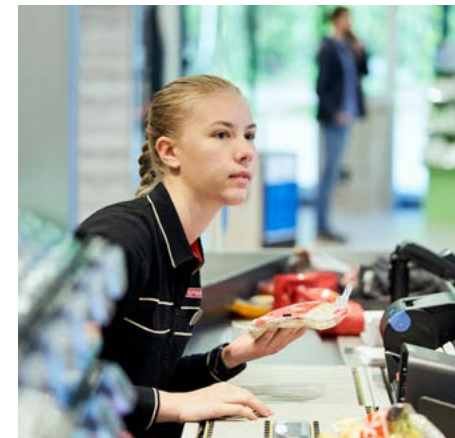
→ Vårt bærekraftsarbeid er tuftet på områdene miljø, helse og mennesker. Resultatene peker i riktig retning, men vi står foran en stor omstilling i årene som kommer.

→ NorgesGruppen har i 2021 investert i betydelige prisreduksjoner til kundene i et marked med sterk konkurranse.

→ Strategien vår støtter opp om visjonen «Vi gir deg en bedre hverdag» og beskriver veivalg og retning fremover.

Les mer på sidene 17–20, 65–123

NorgesGruppen er en familie av konsepter med sterke posisjoner innen forbruksvarer og tjenester i matmarkedet.



8,2
millioner kundebesøk
per uke

2 140
Antall butikker
(44 prosent egneid virksomhet)



menn kvinner
49,9/50,1
Kjønnsbalanse i prosent

1,5
mrd. kroner i oppspart Trumf-bonus
for 2,6 millioner medlemmer



44 618
Antall ansatte
(66 prosent
i egneid virksomhet)



Vår forretningsmodell

NorgesGruppens forretningsmodell består av produksjon, distribusjon og utsalg. I samarbeid med flere tusen kjøpmenn og ansatte tilbyr vi mat og andre forbruksvarer til hele landet.

→ Verdikjeden skaper inntekter, arbeidsplasser, gode handleopplevelser og matforsyning til hele landet.

Forretningsmodellen er tuftet på langsiktig og aktivt eierskap og evne til å utvikle selskapet i takt med samfunnet. Store investeringer har lagt grunnlaget for stadig mer miljøvennlig distribusjon, tidlig bruk av ny teknologi og sterke kjedekonsepter.

Visjonen er å gi deg en bedre hverdag. Våre verdier er kundeorientert, ansvarlig og samarbeidsorientert. For å forfølge visjonen, leve etter verdiene og innfri egne ambisjoner, følges fire felles prinsipper for organisering og ansvar:

- Selvstendige forretningsområder
- Konkurranseskraft gjennom stordriftsfordeler
- Dyrke konkurranse mellom kjedene
- Ta eierskap og ansvar – du er viktig!



2021 i korthet

Finansielle nøkkeltall

- Driftsinntektene økte med 1,5 prosent til 103,1 mrd. kroner.
- Driftsresultatet ble lavere enn året før på grunn av investeringer i prisreduksjoner til kundene.
- NorgesGruppen fikk et årsresultat på 3,9 mrd. kroner i 2021, som gir en uendret resultatmargin fra 2020 på 3,8 prosent.
- Vi realiserer produktivetsgevinster og har god underliggende drift.



Marked og kjedeutvikling

- Tilnærmet uendret markedsandel på 31 prosent av det totale matmarkedet.
- MENY ble vekstvinner i markedet. MENY Nettbutikk økte omsetningen med 29 prosent.
- KIWI kuttet prisene på over 800 varer.
- SPAR og Joker opprettholdt sine unike lokal- og nærbutikkposisjoner.
- God fremgang for Servicehandel i et krevende marked.

Drift i verdikjeden

- ASKO leverer stabil og trygg forsyning av varer i en krevende samfunnsituasjon.
- Teknisk infrastruktur innen IT/betaling/ID oppgradert i samtlige butikker.
- Merkevarerkonseptene leverte konkurransekraft til butikk gjennom sesongkonsepter, nyheter og tilfredsstillende servicegrad.



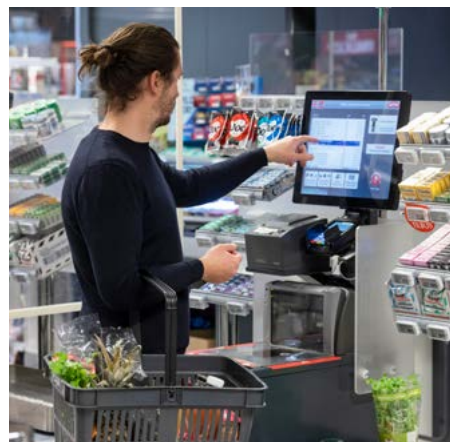
Investeringer og teknologeutvikling

- Klargjort for satsinger på nye konsepter innen storhandel og lavpris non-food (Gigabox og Dollarstore).
- Kaffebrenneriet til Joh. Johannson Kaffe og ASKO Oslofjord gir mer effektiv og miljøvennlig varestrøm.
- Manuelle arbeidsoppgaver erstattet med automasjon og roboter i ASKO.
- Automatiske stekeplaner i MENY reduserer matsvinnet betydelig.



Bærekraft i alle ledd

- Reduksjon i Klimautslipp siden 2019: 6,2 prosent.
- God utvikling innen matsvinn, miljøvennlig emballasje og utvalgte sunnhetsmål.
- Etablert bærekraftsfondet Handle på 100 mill. kroner.
- Investerer i fornybar energi og lavutslippsløsninger innen transport og bygg.



Produkter og tjenester

- Omsetningsvekst av lokalmat på 6,8 prosent totalt.
- Igangsatte tiltak for å øke norskandel innen jordbærproduksjon og matkorn.
- Trumf lanserte Kostholdsinnstekt og Klimainnstekt.
- Rekordutbytte på 1,5 mrd. kroner fra Trumf og antall medlemmer passerte 2,6 millioner.



Ragnar Hollevik sammen med medarbeiderne (fra venstre) Christian Fredrik Ekeren, Øystein Watne og Milie Kristiansen hos MENY Bryn.

Konsernsjefen
har ordet



«Vi skal tilby den beste
handleopplevelsen i alle kundeflater.»

→

«Å forsyne Norge med mat er en samfunnskritisk oppgave. Vi har løst vår del av den oppgaven takket være et robust distribusjonsnettverk og godt samarbeid i hele verdikjeden for mat.»

Vi ser tilbake på to helt uvanlige år. Store deler av omsetningen fra grensehandel og serveringsbransjen ble flyttet til dagligvare, og vi har prioritert betydelige ressurser på å ivareta vårt samfunnsoppdrag om å forsyne hele landet med mat på en trygg og god måte. Det opplever jeg at vi har levert på. En stor takk til alle våre samarbeidspartnere og dyktige matprodusenter!

Rekordvolumer og krevende vareforsyning

18 prosent vekst og 14 mrd. kroner mer i omsetning siden 2019 for egeneid og kjøpmannseid virksomhet betyr mange flere varer ut og inn av butikkhyllene hvert døgn. Tilpasninger i alle ledd i forretningsmodellen vår har vært nødvendig, alt fra produksjon til distribusjonen, til butikk og netthandel. Alle ledd i verdikjeden har vist endringsvilje for å levere på kundenes behov og ønsker. Jeg er imponert over hva alle våre medarbeidere har fått til og måten jobben er utført på. I den krevende tiden vi har lagt bak oss er det ekstra hyggelig å se at ansatte melder om stor

motivasjon, stolthet og trivsel på arbeidsplassen sin.

Fått øynene opp for utvalg

Stort sortiment og godt utvalg gjorde MENY til vekstvinnere i 2021. MENY har vokst 19 prosent organisk i løpet av to år. Veksten utløste et stort behov for flere dyktige medarbeidere, og kollegaer fra andre bransjer er blitt tatt imot med åpne armer. Flere har gjort et permanent karrierebytte.

Matinteressen er økende, flere kunder lager måltider fra bunnen og ønsker gode råvarer de finner på MENY. I tillegg holder etterspørselen etter netthandel og hjemlevering seg på et høyt nivå, og MENY Nettbutikk har økt leveringskapasiteten og forbedret brukeropplevelsen. Det har bidratt til å gi en vekst på 29 prosent siste år og omsetningsrekord på 940 millioner kroner i 2021.

KIWI gjorde hverdagen billigere

KIWI reduserte prisen på over 800 varer i året som gikk, og har klart å beholde en del av den «lånte» omsetningen fra periodene med restriksjoner i samfunnet. KIWI skal være Norges billigste kjede, og presset

priser gjennom hele 2021. KIWI kjørte blant annet en stor kampanje på bleier i 2021, samt kuttet prisen på sukkerfri brus. I 2022 er målet å åpne 20 helt nye KIWI-butikker, til glede for kunder over hele landet.

Gjennom pandemien har vi investert i betydelige priskutt til kundene. Lave matvarepriser vil alltid kundene forvente av oss, og det skal vi fortsette å levere på. Mens prisene på varer og tjenester i samfunnet steg med over 5 prosent i 2021, falt matvareprisene med 2 prosent. Priskuttene til KIWI bidro til dette.

Pandemien har rammet ulikt

Pandemien har rammet svært ulikt avhengig av geografi og lokasjoner. At nordmenn flest valgte å feriere i Norge også i 2021 ga stor omsetningsøkning for flere SPAR- og Joker-butikker, samt for Deli de Luca-butikker langs vei. For butikkene på trafikk-knutepunkter og i bykjernene har pandemien gitt betydelige utfordringer som følge av redusert reisevirksomhet og økt bruk av hjemmekontor. Med fokus på kundebehov, god håndtering av smittevern og evne til raske omstillinger, har kjedekonseptene sammen med franchisetakere og kjøpmenn

klart å skape gode handleopplevelser tross krevende rammebetingelser. ASKO Servering har dempet presset for kundene sine ved å gi betalingsutsettelse og kredittutvidelser samt lagt til rette for nye inntekter.

Mer norsk mat

Utvalg og matglede er kundebehov som vi tror vil fortsette å være høyt verdsatt fremover. MENY opplever at pandemien har ført til at mange forbrukere i større grad foretrekker utvalg og norskprodusert mat. I 2021 igangsatte NorgesGruppen flere tiltak for å øke norskandelen innenfor varer med høy etterspørsel, deriblant jordbærproduksjon og matkorn.

Digitalt løft og automatisering

Digitalisering og store investeringer i ny teknologi gjør oss enda mer effektive og robuste innen vareforsyning. Alle våre butikker har oppgradert teknisk infrastruktur for å sikre gode handleopplevelser for kundene våre og enkel drift for kjøpmennene våre. Det nye kaffebrenneriet, ASKO Oslofjord og automasjon innen vareplukking er andre eksempler som øker vår produktivitet og vareflyt.



Runar Hollevik sammen med Henrik Flaten hos KIWI Solli plass.

→ Mer bærekraftig matkjede

Siden 2019 har vårt klimagassutslipp blitt redusert med 6,2 prosent. Vi har gode resultater innen matsvinn, og vi har økt andelen resirkulert plast i emballasjen til 18 prosent. Det er viktige bidrag for å redusere miljøbelastningen fra produktene vi selger. I helsemyndighetenes kåring av gode folkehelsebidrag hadde vi hele syv nominasjoner. Sunnhetsslotteriet, ett av KIWIs bidrag til økt salg av fisk og frukt og grønt, kom helt til topps.

Vi er rustet for fremtiden

Kundene har stadig flere valgmuligheter innen mat, drikke og non-food. Nye aktører og salgskanaler etablerer seg. Vi ønsker å delta i konkurransen om kundene og fortsette å utvikle gode tilbud. Målet vårt er å klare å holde på mer av den lånte omsetningen vi har hatt gjennom pandemien. Dagligvaremarkedet har fått 30 mrd. kroner i «lånt» omsetning fra salgskanaler som har måttet holde stengt. Vi har erfart konsekvensene av stengt grense mot Sverige og sett hvilken verdiskaping som potensielt kan utvikles i Norge. Eksempelvis har KIWI på det meste hatt 2 000 flere ansatte.

Fremover skal vi bidra til å styrke kon-

kurransen i matmarkedet, inkludert bredt vareutvalg, lavpris non-food og helse og velvære. Vi skal videreutvikle helt unike konsepter slik at markedet blir enda større og valgmulighetene enda flere. Parallelt skal eksisterende kjedekonsepter kontinuerlig utvikle seg og forvalte den tilliten vi har fått fra kundene på en god måte.

«Bærekraftig og klimanøytral» er en av våre ambisjoner. Vi skal mer enn halvere matsvinnet innen 2025 og bli klimanøytral innen 2030. Som en stor aktør kan vi bidra til bedre folkehelse gjennom en sunnere handlekurv, og vi kan bidra til et mer mangfoldig arbeidsliv.

Holmenkollstafetten er en viktig arena for sunnhet og folkehelse både blant egne ansatte og overfor kundene. I 2021 mobiliserte NorgesGruppen 5 000 ansatte via 1 000 lag over hele landet til å løpe i en virtuell holmenkollstafett.

To krevende år har vist oss styrken i våre medarbeidere og viktigheten av godt samarbeid i hele matkjeden. Det gir styrket motivasjon og tro på at vi har gode forutsetninger for fortsatt langsiktig, lønnsom og bærekraftig vekst.



«Vi har store ambisjoner: Være billigst, ha størst utvalg – og samtidig være bransjens beste på sunnhet og ressursutnyttelse.»

Utvalgte nøkkeltall

	Enhet	2021	2020	2019
Driftsinntekter	NOK mill.	103 059	101 560	90 504
Driftsresultat EBIT	NOK mill.	4 963	5 096	3 650
Driftsmargin	%	4,8	5,0	4,0
Årsresultat	NOK mill.	3 922	3 827	2 746
Resultatmargin	%	3,8	3,8	3,0
Klimagassutslipp, endring	%	-6,2	-5,0	-
Læringer, totalt	Antall	625	545	473
Læringer over i ordinær stilling	%	34,0	30,0	31,0
Oppspart Trumf-bonus	NOK mill.	1 500	1 450	1 225

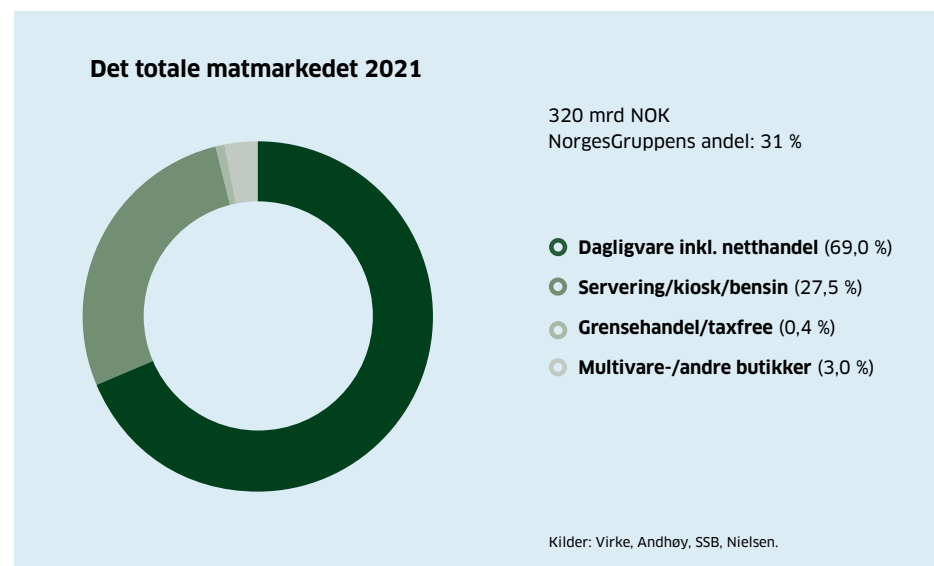
Marked og strategi

Marked og trender

I matmarkedet konkurrerer mange ulike aktører: dagligvarebutikker, netthandel, serveringssteder, kiosk- og bensinstasjoner, grensehandelsbutikker, spesialforretninger, faghandelsbutikker, taxfree-butikker og flere andre nisjeforretninger.

Sterk konkurranse i matmarkedet

NorgesGruppens kjeder konkurrerer i et matmarked som omsetter for ca. 320 mrd. kroner (2021). Det totale matmarkedet tilbyr mat og drikke og andre daglige forbruksvarer.



→ NorgesGruppen leverer handleopplevelser gjennom flere ulike konsepter: lavpris, supermarkeder, nærbutikker og mat-i-farta. Kjedekonseptene tilbyr en kombinasjon av fysiske butikker og netthandel, både fra selvstendige kjøpmenn og egneide utsalgssteder i hele landet. Distribusjon, innkjøp og matproduksjon er en integrert del av forretningen som sikrer kundene lave priser og godt vareutvalg og kjøpmenn et godt driftsgrunnlag. Når NorgesGruppen konkurrerer i det store matmarkedet, skal dette skje på kundens premisser og ved at vi er bevisst vår samfunnsrolle.

Mange valgmuligheter for forbrukerne

Når pandemien flater ut og samfunnet åpner seg, forventer NorgesGruppen at mat-

31 %

NorgesGruppens markedsandel i det totale matmarkedet på 320 mrd. kroner (2021). Tilnærmet uendret fra året før. (Virke, Andhøy, SSB, Nielsen)

4,5

Antall kjeder i handleavstand for forbrukerne. En økning fra 4,3 kjeder året før. Kundene har mange butikker å velge mellom. (Nielsen Norske Dagligvarekjeder)

20 %

Andelen av totalt matbudsjett som utgjør storhandel. Storhandel økte i perioden med koronarestriksjoner. (NorgesGruppens Kjedetracker)

3,7

Antall ulike kjeder som forbrukerne benytter hver måned. Tilnærmet uendret fra året før. (Nielsen Norske Dagligvarer)

markedet i stor grad normaliseres og at de langsiktige trendene i markedet vi så før pandemien fremdeles vil prege markedet. Mat- og daglige forbruksvarer omsettes i flere ulike salgskanaler. Før pandemien var matmarkedet på ca. 300 mrd. kroner og vokste ca. 2 prosent årlig. Dagligvarebutikker sto da for omkring 60 prosent av omsetningen. Serveringssteder, kiosker og bensinstasjoner utgjør omkring 90 mrd. kroner og varehandel ellers utgjør omtrent 30 mrd. kroner. Omsetningsveksten i matmarkedet har de senere årene vært høyest utenfor tradisjonell dagligvarehandel. Det er spesielt serveringsbransjen, netthandel og bransjeglidningskategoriene som har hatt stor vekst.

Spise- og handlevaner endres

Forbrukerpreferansene er i endring – både spisevaner og handlevaner. I økende grad spiser vi flere og mindre måltider. Vi blir mer prisbevisste. Samtidig øker bevissthet og betalingsvillighet for det egenartede, eksempelvis lokalprodusert og bærekraft. De neste årene forventer vi videre fremvekst av nye aktører og forretningsmodeller innen dagligvare og tilstøtende bransjer. Vi vil få ny teknologi som påvirker effektivitet og kvalitet i fysisk dagligvarehandel.

Pris, convenience, helse og bærekraft vil være sentrale drivere i årene fremover.

Nye aktører

Nye aktører og forretningsmodeller innen dagligvare og tilstøtende bransjer vokser frem. I stigende grad vil vi se teknologi og brukergrensesnitt som endrer forbrukers beslutnings- og kjøpsprosesser. Med stadig flere aktører i matmarkedet øker konkurransen. Markedsføring av pris er sentralt for å henge med i den sterke konkurransen, noe vi også så i 2021 da matvareprisene falt 2 prosent mens prisene på øvrige varer og tjenester i samfunnet steg.

Pandemieeffekt i tradisjonell dagligvare

Pandemien har gitt høy vekst i dagligvare. Omsetningen var 208,1 mrd. kroner i 2021, en nedgang på 0,4 prosent. Utviklingen skyldes høyt volum året før, samt færre perioder med restriksjoner. Sammenlignet med 2019 har markedet økt med nesten 17 prosent og 30,3 mrd. kroner. Avgiftsbelagte kategorier har stått for en større del av veksten. Restriksjoner har bidratt til at disse produktene, eksempelvis drikkevarer, ble kjøpt i norske dagligvarekjeder i stedet for i avgiftsfrie kanaler som grensebutikker og taxfree.



ENDRINGER I MARKEDET

Lav befolkningsvekst

→ Matmarkedet tilpasser seg demografiske endringer, både i distribusjon og sortiment. Det har vært store endringer i hvilke typer husholdninger vi bor i de siste tiårene. Befolkningen i Norge fortsetter å øke og teller over 5,4 millioner ved utgangen av 2021. Befolkningsveksten er derimot lav. Kvinner føder færre barn og er eldre enn tidligere når de får sitt første barn. I 2021 økte riktignok fødselstallene i Norge, for første gang på mange år. Andelen innvandrere og norskfødte med innvandrereforeldre har økt kraftig gjennom de siste tiårene. Andelen eldre har økt og vil fort-

sette å øke i årene som kommer. SSB forventer at det allerede i 2030 vil være flere eldre enn barn i Norge. 1 005 600 personer bor alene i Norge i 2021. Det tilsvarer 18,8 prosent av befolkningen, og er en økning på 0,5 prosentpoeng fra i fjor (SSB). Flere barn bor med samboende foreldre, og mange opplever endring i familiestruktur i løpet av barndommen. Mens mange distriktskommuner opplever befolkningsnedgang, flytter flere til byer og tettsteder. At de unge blir trukket mot byene og de eldre blir igjen, skaper større forskjeller mellom by og land.



ENDRINGER I MARKEDET

Teknologi, digitalisering og nye forretningsmodeller

→ Teknologit utviklingen gir store muligheter i forretningsutviklingen i hele verdikjeden for mat. Det pågår en enorm utvikling både innenfor utvikling av kundetjenester, men også for å effektivisere vareflyt og drift i butikk. Ny teknologi gir samtidig store muligheter innen bærekraftig matproduksjon. Digitalisering former handleopplevelsene, og koronapandemien har ført til en kraftig vekst i netthandling av dagligvarer. I tillegg har pandemien fått nye brukere til å benytte seg av digitale løsninger.

Ubemannede butikker, levering der du er og automatisering av lagre og bestillinger har gått fra ideer til virkelighet. Andre tar i bruk teknologi for å skape transparens i verdikjeden og gi kundene full innsikt i avtrykket av maten de kjøper. Bak noen av de mest innovative prosjektene står internasjonale aktører som bygger allianser innen innkjøp og teknologi. Digitaliseringen som pågår i hele samfunnet gjør at nye aktører vokser frem, også i det store matmarkedet.

ENDRINGER I MARKEDET

Kundepreferanser i endring

→ En økende andel forbrukere viser interesse og høyere betalingsvilje for unike og bærekraftige produkter. Oppmerksomheten på helseeffekter og livsstil gjør seg også gjeldende i mange av handlekurvene. Det samme gjør behovet for enkle måltidsløsninger, men til syvende og sist er pris det viktigste kriteriet for kundenes valg av butikk. Handleopplevelse, kompetanse og skreddersøm av sortimentet til kundene blir stadig viktigere. Kjeden må utvikle og tilby produkter som gjør at de skiller seg ut og treffer kundene med relevante og individuelle tilbud. Endringer i kundepreferanser følger både teknologit utviklingen og demografiutviklingen i samfunnet. I årene med pandemi har etterspørselen flyttet seg fra servering og mat-i-farta til behov for matlagning i hjemmet. Når samfunnet normaliseres forventer NorgesGruppen at forbrukerne igjen vil etterspørre et mat- og drikketilbud på farten, samt at stadig flere velger måltider i serveringsmarkedet.



Gjennom pandemien har handlekurvene i dagligvarebutikken blitt større og vi handlet mer dagligvarer på nett. Dette ser ut til å vedvare. Samtidig har de største trendene fortsatt gjennom pandemien. Kundene ønsker nye smaker og kjøper mer plantebasert, samt at de etterspør enklere måltidsløsninger. Trenden mot mer kvalitetsprodukter har blitt sterkere.

Strategi og ambisjoner

NorgesGruppens visjon er å gi deg en bedre hverdag. Strategien vår støtter opp om visjonen og beskriver veivalg og retning fremover. Strategien kan oppsummeres med tre ambisjoner: kundens førstevalg, konkurransedyktig verdikjede og bærekraftig og klimanøytral.

→ NorgesGruppen har tre ambisjoner som strategien bygger på. Ambisjonene peker ut veien for konsernet i et lengre perspektiv og setter føringer for våre mål og prioriteringer i strategiperioden.

Vekst og kontinuerlig utvikling er avgjørende for ethvert selskap. Markedet som NorgesGruppen konkurrerer i, er i kontinuerlig utvikling. Derfor må selskapet til enhver tid ha en strategi som er tilpasset drivkrefter i omgivelsene, konkurransen i markedet og forbrukertrender.

Gjennom årlige produktivitetsforbedringer og effektiv drift skal NorgesGruppen oppnå konkurransekraft til å konkurrere i det store matmarkedet. En viktig målsetting for konsernet er at omsetningsveksten bør være høyere enn kostnadsveksten.

NorgesGruppen har mål om å bli klimanøytral innen 2030 og halvere matsvinnet til 2025. Vi skal også bidra til bedre folkehelse gjennom en sunnere handlekurv.



Kundens førstevalg

→ Vi skal være kundens førstevalg av forbruksvarer og tjenester i matmarkedet. Det oppnår vi ved å være billigst, ha størst utvalg og tilby den beste handleopplevelsen i alle kundeflater.



Konkurransedyktig verdikjede

→ Vi skal ha en verdikjede som er kostnadsledende, best på samarbeid og innovasjon. Dette skal vi klare ved å være bransjens foretrukne sted å jobbe og best på drift.



Bærekraftig og klimanøytral

→ Vi skal lede an i det grønne skiftet på veien mot klimanøytralitet. Vi jobber for å styrke folkehelsen og skal være bransjens beste på sunnhet og ressursutnyttelse. Vi skal skape muligheter for alle og gjøre oss fortjent til stor tillit i befolkningen.

Kundens førstevalg



NorgesGruppen skal være kundens førstevalg av forbruksvarer og tjenester i matmarkedet.

→ For å oppnå dette skal vi ha de beste lav-prisbutikkene, ha kjedene med størst utvalg i markedet samt tilby den beste handleopplevelsen lokalt og i alle kanaler der vi møter kunder.

Demografiske endringer i befolkningen påvirker hvordan vi jobber med sortiment og distribusjon. Befolkningsmønstre viser at stadig flere flytter til sentrumsnære områder. Det er flere som bor alene, og andelen eldre er økende i hele landet. Samtidig har barnefamiliene egne handlemønstre og et behov for storhandel. Mange kunder begynner å få høyere betalingsvilje for unike og bærekraftige produkter, samt at flere er mer bevisst på helse og livsstil.

I lys av drivkreftene rundt oss og endringer i kundenes preferanser, jobber våre kjeder med tilpasninger av varesortimentet til sitt unike kundegrunnlag og lokalsamfunn. Butikker som har mange enslige kunder og besøk av skoleungdom legger til rette for

mat-i-farta og middager i mindre porsjonsstørrelser. Andre har storfamilien som sin hovedmålgruppe, og tilpasser da sitt sortiment til familieforpakninger, et bredt middagsutvalg med enkle oppskrifter samt mange gode tilbud.

NorgesGruppen fornyet og pusset opp mange eksisterende butikker i 2021. I tillegg ble hele den tekniske infrastrukturen oppgradert, slik at butikkene skal gjøre det enklere å tilby en rask og god handleopplevelse for kundene sine. Eksempler på dette er installering av fiber og nye betalingsplattformer. I tillegg har NorgesGruppen i 2021 utvidet kapasiteten i nett-handel og hjemlevering. Det innebærer at enda flere i landet kan bestille fra MENY Netthandel, som nå tilbyr supermarkedsutvalg i om lag 70 prosent av hele landet.

NorgesGruppen vil tilby unike konsepter innen forbruksvarer, servicehandel og utvalgte segmenter i serveringsmarkedet.



«Vi skal tilby handleopplevelser med et utvalg som gjør at kundene velger oss. I tillegg skal vi fortsatt være prispresseren i markedet.»

Truls Fjeldstad /
konserndirektør Detalj, Region og Eiendom

Utvalgte nøkkeltall

Kundenes førstevalg	Enhet	2021	2020	2019
Oppspart Trumf-bonus	NOK mill.	1 500	1 450	1 225
Trumf-medlemmer	Antall (i mill.)	2,60	2,47	2,39
Kunder per dag	Antall (i mill.)	1,20	1,24	1,24
Sammenlignbar vekst NorgesGruppen	%	-1,0	16,7	1,7

Konkurranseskraft i hele verdikjeden



NorgesGruppen skal ha en verdikjede som er kostnadsledende og være best på samarbeid og innovasjon.

→ For å få til dette skal vi være bransjens foretrukne sted å jobbe og være best på drift.

Varekostnaden utgjør i snitt om lag tre firedeler av prisen kundene betaler for en vare. NorgesGruppen gjennomfører årlige forhandlinger med leverandørene for å få best mulig innkjøpsbetingelser og derigjennom sikre lavest mulige matvarepriser ut til kundene. Alle rabatter som blir forhandlet sentralt for butikkene i NorgesGruppen kommer kundene til gode i form av lavere priser.

Teknologiutvikling gir store muligheter i hele verdikjeden for mat. NorgesGruppen og ASKO investerer betydelig i effektivisering av vareflyt og drift i butikk. Det gir kostnadsbesparelser, men også produktivitetsvekst for kjøpmenn som forenkler sine rutiner og kan bruke mer tid på kundene sine.

ASKO-selskapene jobber med forenkling av driften gjennom optimalisering av drifts-rutiner og bruk av automasjonsløsninger. Flere av selskapene har tatt i bruk roboter og andre løsninger for del-automatisering i 2021. NGFLYT, et verktøy for automatisk varesupplering og driftsstøtte til kunde og lagerdrift, videreutvikles løpende for å effektivisere vareflyten. I tillegg har NorgesGruppen endret ferskvareforpakninger med mål om redusert svinn i butikk og mer optimal produksjon for leverandør.

NorgesGruppen har videre et mål om å ha en fremtidsrettet, effektiv og kundeorientert arbeidsform og organisasjon som skal tiltrekke og utvikle riktig kompetanse. Hvert forretningsområde har egne utviklingsprogram og tiltak for å utvikle medarbeidere.



«Vår oppgave er å gi konkurranseskraft til alle våre butikker gjennom konkurransedyktige priser og varesortiment!»

Øyvind Andersen /
konserndirektør Innkjøp og kategoriutvikling

Utvalgte nøkkeltall

Konkurranseskraft i hele verdikjeden	Enhet	2021	2020	2019
Årlig produktivitetsforbedring innen lager	%	3,2	9,1	4,1
Produktivitetsforbedring i ASKO siste fem år	%	17,8	12,2	15,5
Andel tomt i hyllen	%	2,4	2,6	3,1
Økt holdbarhet på ferskvarer	Dager	Uendret	0,6	0,8
Driftsinntekter per årsverk	NOK mill.	6,7	6,8	6,1

2020- og 2021-tallene er positivt påvirket av endring i omsetning knyttet til koronapandemien.

Bærekraftig og klimanøytral



NorgesGruppen skal lede an i det grønne skiftet, styrke folkehelsen og tilby gode arbeidsmuligheter for alle.

→ Vårt bærekraftsarbeid er tuftet på hovedområdene miljø, helse og mennesker, og 2021 var første året i ny strategiperiode. Målene har vi satt for å kunne navigere mot

- klimanøytral drift i 2030
- sunnere og grønnere handel og handlekurv
- en bærekraftig verdikjede
- et mangfoldig arbeidsliv

Gjennom vårt arbeid jobber vi for å utløse ny fornybar energi, redusere matsvinnet og utvikle løsninger for å benytte vårt matavfall. Produktsortimentet endres i en sunnere og grønnere retning.

Vi skal bidra til å styrke folkehelsen, tilby et mangfoldig arbeidsliv og skape en mer bærekraftig verdikjede. For oss skal bærekraftsmålene være en naturlig del i alt fra drift, produktutvikling, produksjon og forretningsutvikling til investeringer og HR.

Vi er godt fornøyd med de viktigste bærekraftsresultatene i 2021.

- Vi er på vei mot klimanøytral drift med ytterligere reduksjon i klimagassutslippene i 2021, blant annet ved hjelp av gode resultater innen matsvinn.
- Vi vrir produktporteføljen i en grønnere retning, og tok i 2021 viktige steg innen arbeidet med mer miljøvennlig emballasje.
- Vi investerte i ny teknologi, for bedre å kunne veilede kundene våre til å ta bærekraftige valg.
- Vi fortsetter å øke antallet lærlinger og arbeidstreningsplasser.



«Bærekraft i alle ledd av forretningen er målet for NorgesGruppen. Vi er på vei, men det krever nye løsninger og hardt arbeid.»

Signe Bunkholt Sæter /
direktør bærekraft

Utvalgte nøkkeltall

Bærekraftig og Klimanøytral	Enhhet	2021	2020	2019
Klimagassutslipp (prosentvis endring siden 2019)	%	-6,2	-5,0	-
Redusert matsvinn	%	-36,0	-38,0	-24,0
Et bærekraftig arbeidsliv: lærlinger	Antall	625	545	473



Konserndirektør økonomi og finans, Mette Lier, foran Norges miljø-vennlige kaffe-brenneri i Vestby.

Konserndirektør økonomi og finans har ordet

Resultatutvikling

103 mrd. kroner

Driftsinntekter



4,8 %

Driftsmargin



3,8 %

Resultatmargin



NorgesGruppen har i 2021 investert i betydelige prisreduksjoner til kundene i et marked med sterk konkurranse. Samtidig realiserer vi effektiviseringsgevinster som følge av økt produktivitet og god underliggende drift.

→ Driftsinntektene til NorgesGruppen ble på 103,1 mrd. kroner sammenlignet med 101,6 mrd. kroner året før. Det utgjør en moderat økning på 1,5 prosent. Våre kjeder har klart å opprettholde en stor del av den lånte pandemiomsættningen i periodene da hele matmarkedet var åpent.

Gjennom pandemien har vi fokusert på å levere et stabilt og godt vareutvalg i hele landet. Til tross for perioder med uforutsigbarhet i distribusjon og butikk, har våre ansatte og kjøpmenn levert gode resultater. Oppgradering av teknisk infrastruktur i samtlige butikker har bidratt til å sikre stabil drift.

Lavere driftsmargin, uendret resultatmargin

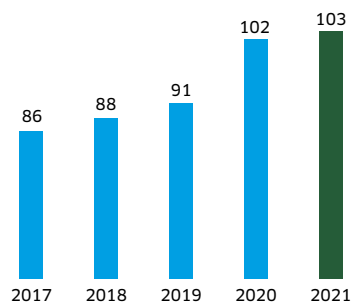
Store priskutt, markeds kampanjer og sterk markeds konkurranse trekker driftsresultatet vårt noe ned i 2021. Nedgangen skyldes også økte strømkostnader.



Alle tall ekskl. IFRS 16.

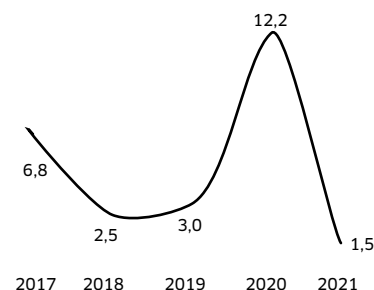
Driftsinntekter

Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)



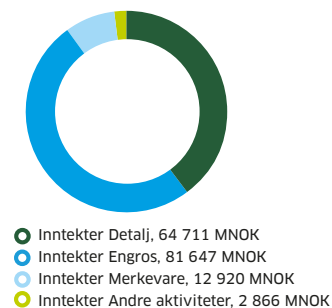
Vekst i driftsinntekter

Prosent (ekskl. IFRS 16)



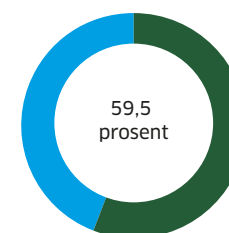
Fordeling av driftsinntekter 2021

MNOK (ukonsoliderte tall)



Egenkapitalandel 2021

Prosent (ekskl. IFRS 16)



→ Driftsresultatet vårt er på 5,0 mrd. kroner, ned fra 5,1 mrd. kroner året før. Det gir en driftsmargin på 4,8 prosent sammenlignet med 5,0 prosent i 2020 og 4,0 prosent i 2019. God kostnadskontroll og økt produktivitet bidrar til at driftsmarginen vår fremdeles ligger på et høyere nivå enn før pandemien.

Videre hadde vi større nedskrivninger første pandemiår enn i 2021. Sykefraværet har vært høyere enn normalt grunnet korona og karantenereregler, men forretningsområdene har gjort tilpasninger for å opprettholde produksjon, distribusjon og åpningstidene i butikk.

NorgesGruppen har iverksatt flere effektiviserings tiltak i løpet av året. Kaffebrenneriet til Joh. Johansson Kaffe, som startet opp i andre kvartal, gir effektiviseringsgevinster gjennom høy automatisasjonsgrad og en årlig produksjonskapasitet på 12 000 tonn kaffe. Etableringen av ASKO Oslofjord øker effektivitet og vareflyt. ASKO

erstattet flere manuelle arbeidsoppgaver med automasjon. I MENY har de tatt i bruk automatiske stekeplaner som reduserer matsvinnet betydelig. Samtlige butikker i NorgesGruppen har i 2021 fått oppgradert sin infrastruktur med ny betalingsplattform og fibertilgang. Innføring av elektronisk fakturahåndtering og e-signatur har gitt store besparelser og redusert inngående fakturaer på papir og e-post fra 40 000 til under 10 000 i måneden.

Driftsinntekter per årsverk er på 6,7 MNOK i 2021 sammenlignet med 6,8 MNOK året før og 6,1 MNOK i 2019.

Vi er totalt sett godt fornøyd med resultatene vi har levert i 2021 og gjennom pandemien i sin helhet. NorgesGruppen fikk et årsresultat på 3,9 mrd. kroner i 2021, som gir en uendret resultatmargin fra 2020 på 3,8 prosent.

Priskutt gir svakere utvikling

KIWI kuttet prisene betydelig i 2021, et til-

tak for å vinne forbrukeren og posisjonen som billigste kjede. Et resultat av dette er at både inntektene og driftsresultatet til Detalj går ned sammenlignet med året før. Totale segmentinntekter for Detalj ble på 64,7 mrd. kroner i 2021 sammenlignet med 64,9 mrd. kroner i 2020.

Netthandel fortsetter å holde seg på et høyt nivå. MENY Nettbutikk leverer en solid vekst på 29 prosent i 2021 med en omsetning på 940 MNOK.

Omsetningsutviklingen til flere av butikkene våre har vært spesielt sterk i periodene med stengte grenser. I periodene da restriksjoner opphørte, flyttet etterspørsel og omsetning seg fra dagligvare til servering, grensehandel og bredt vareutvalg.

Sammenlignet med forrige normalår (2019) har NorgesGruppen totalt vokst mer enn markedet (kilde: Nielsen), og alle våre kjeder kan vise til tosfifret prosentvis vekst.

NorgesGruppen totalt, inkludert våre kjøpmannseide konsepter, økte omsetningen med 18 prosent, mens markedet økte med 17 prosent.

Økt salg til Servering

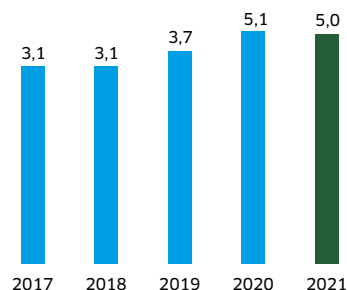
ASKO har opplevd krevende rammevilkår med uforutsigbarhet i etterspørsel og leveranser. Det har vært høyere volum enn normalt for dagligvare og lavere enn normalt for servering. Resultatet til Engros er forbedret sammenlignet med året før, på grunn av at salget til serveringsmarkedet tok seg opp i 2021. Høye strømkostnader har ikke påvirket Engros i like stor grad som Detalj, på grunn av økt bruk av fornybare energikilder. Totale segmentinntekter for Engros ble på 81,6 mrd. kroner i 2021 sammenlignet med 79,2 mrd. kroner i 2020.

Produktkonsepter styrker konkurransekräften

Merkevarevirksomhetene har benyttet store ressurser på håndtering av pandemi-

Driftsresultat

Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)



situasjonen. De produserer innovative produktserier fra mange ulike produksjonssteder. Totale segmentinntekter for Merke-vare ble på 12,9 mrd. kroner i 2021 sammenlignet med 13,0 mrd. kroner i 2020. En av hovedårsakene til fall i inntektene er at Unil reduserte sin omsetning blant annet som følge av prisreduksjoner.

Bærekraftige etableringer

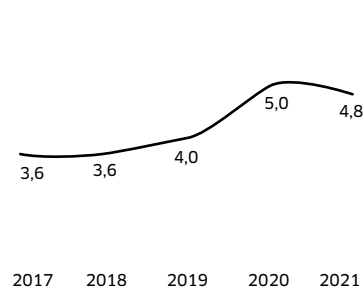
Totale segmentinntekter for Eiendom var på 513 MNOK i 2021 sammenlignet med 431 MNOK i 2020. Endringen skyldes gevinster ved salg av eiendom. NorgesGruppen Eiendom har gjennom året satt i gang og gjennomført flere store rehabiliteringsprosjekter samt økte investeringer i miljøbygg for å redusere energiforbruket.

Fremgang for Servicehandel og Dagrofa

Pandemien har rammet svært ulikt for servicehandel og servering, avhengig av geografi og lokasjoner. Gjennom store deler av

Driftsmargin

Prosent (ekskl. IFRS 16)



2021 har det vært en positiv omsetningsutvikling langs vei, i distriktene og i boligområder i Oslo. Dette har bidratt til en vekst i konseptomsetningen samlet sett på 3,3 prosent i forhold til 2020 og 1 prosent fra 2019.

Dagrofa i Danmark leverte forbedrede resultater i 2021, og kjøpmannsinntjeningen er stigende. De har blant annet styrket organisasjonen med ansettelse av nye kjededirektører.

Eurocash i Sverige, som vi eier i samarbeid med Axfood, var fremdeles sterkt preget av stengte grenser gjennom 2021. Omsetningen tok seg opp i periodene da grensen var åpen.

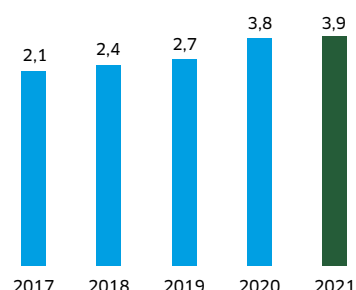
Av øvrige aktiviteter ble det i 2021 signert en ny avtale mellom Travel Retail Norway og Avinor.

Store investeringer og nye konsepter

NorgesGruppen investerte 3,5 mrd. kroner i 2021 i mer effektiv og miljøvennlig drift,

Årsresultat

Beløp i mrd. kroner (ekskl. IFRS 16)



kompetanseutvikling, digitale tjenester samt oppgraderinger i butikker og netthandel. Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter i 2021 var på 3,1 mrd. kroner.

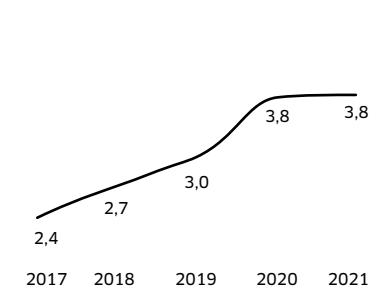
Store investeringer er viktig for utvikling av virksomheten. I 2021 fikk vi vår første offisielle rating som skal bidra til finansiell handlefrihet i årene som kommer. Kredittbyrået Nordic Credit Rating gir NorgesGruppen ASA en offisiell langsiktig kredittrating på BBB+.

NorgesGruppen tilpasser egenkapital og øvrig finansieringsstruktur til virksomhetens målsetting, strategi og risikoprofil. Konsernets egenkapitalandel er på 59,5 prosent.

ASKO er i ferd med å etablere en hel-elektrisk transportkjede som krysser Oslofjorden med batterielektriske autonome sjødroner som frakter traller mellom Horten og Moss havn. Transportkjeden blir klimanøytral og reduserer veitransporten med miljøvennlige leveranser.

Resultatmargin

Prosent (ekskl. IFRS 16)



NorgesGruppen ønsker å gi forbrukerne et enda bedre tilbud også innen bredt vareutvalg. Vi skal blant annet ta en tydeligere posisjon innen storhandel, lavpris non-food samt innen helse og velvære.

Kostnadslederskap og bærekraft

Fremover vil vi fortsette å investere i bedre handleopplevelser til kundene, i økt konkurransekraft i verdikjeden samt i løsninger som reduserer miljøbelastningen fra vår virksomhet. Vi har satt lavere avkastningskrav til grønne investeringer enn øvrige investeringer, nettopp for å stimulere til en bærekraftig utvikling. Siden 2019 har vi kuttet vårt klimagassutslipp med 6,2 prosent.

NorgesGruppen er inne i en ny strategiperiode der vi vil møte stadig sterkere konkurranse i matmarkedet. Etter en toårsperiode med unormalt høy omsetning, er det viktig med omstilling og kostnadslederskap i årene som kommer.

Finansielle nøkkeltall for konsernet (ekskl. IFRS 16)

Resultat		2021	2020	2019	2018	2017
Driftsinntekter	NOK mill.	103 059	101 560	90 504	87 813	85 632
EBITDA ¹⁾	NOK mill.	6 810	7 397	5 325	4 992	5 238
Driftsresultat (EBIT)	NOK mill.	4 963	5 096	3 650	3 140	3 052
Resultat før skatt	NOK mill.	4 939	4 968	3 450	3 057	2 778
Årsresultat	NOK mill.	3 922	3 827	2 746	2 410	2 090
Aksjer						
Fortjeneste per aksje ²⁾	NOK	98,92	95,70	69,34	61,14	52,33
Totalt antall aksjer per 31.12.	1000 aksjer	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Utbytte per aksje	NOK	25,00	24,00	18,00	16,00	16,00
Kapital						
Totalkapital	NOK mill.	45 802	43 743	41 248	39 171	37 678
Egenkapital	NOK mill.	27 252	24 355	21 930	19 843	18 135
Egenkapitalandel	prosent	59,5	55,7	53,2	50,7	48,1
Netto rentebærende gjeld	NOK mill.	(308)	1 952	4 467	3 791	4 177
Lønnsomhet						
Driftsmargin EBITDA ³⁾	prosent	6,6	7,3	5,9	5,7	6,1
Driftsmargin ⁴⁾	prosent	4,8	5,0	4,0	3,6	3,6
Resultatmargin ⁵⁾	prosent	3,8	3,8	3,0	2,7	2,4
Avkastning på anvendt kapital ⁶⁾	prosent	18,6	19,3	14,6	13,7	13,7

1) Driftsresultat før av- og nedskrivninger og inntekt på investering i tilknyttede selskaper

2) Årsresultat til majoritetsinteresser/gjennomsnittlig antall utestående aksjer

3) EBITDA/driftsinntekter

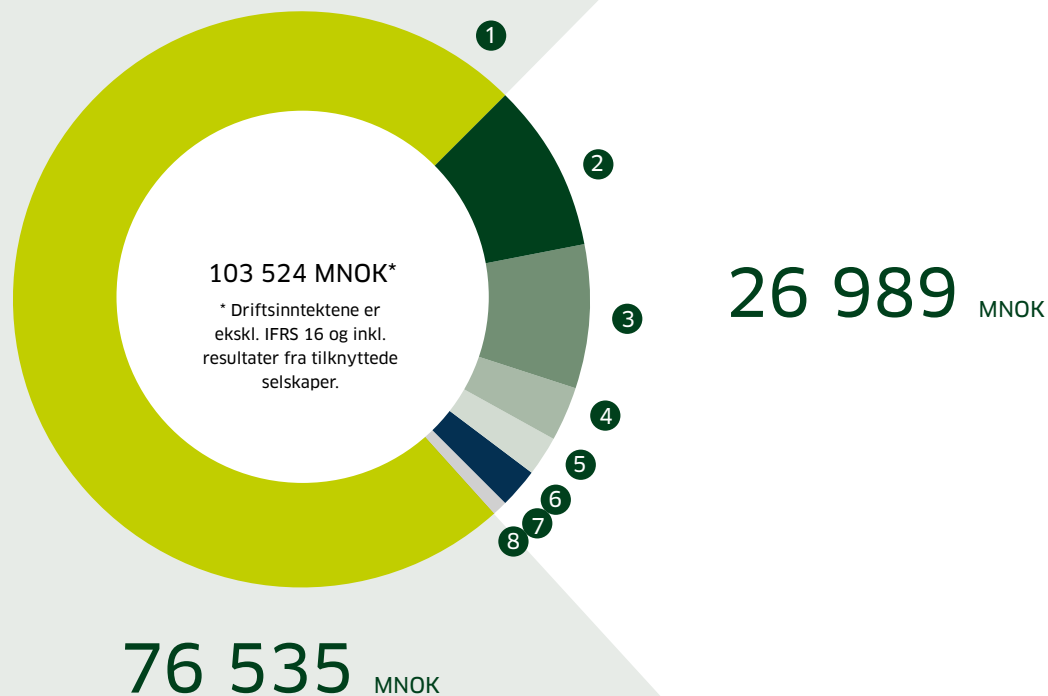
4) Driftsresultat/driftsinntekter

5) Årsresultat/driftsinntekter

6) EBIT/gjennomsnittlig (egenkapital + netto rentebærende gjeld)

Verdiene vi skaper

Slik fordeles NorgesGruppens driftsinntekter. Det aller meste av det vi sitter igjen med, reinvesteres i bedre butikker, handleopplevelser til kundene og miljøvennlig drift.



1 VAREKOSTNADER

I 2021 kjøpte NorgesGruppen varer for ca. 76,5 mrd. kroner fra 1200 ulike leverandører. De fleste er norske og mange er små hjørnestens-bedrifter og lokalmatprodusenter.

2 LØNN TIL MEDARBEIDERNE

10 036 MNOK

De 29 654 ansatte i konsernet mottok til sammen over 10 milliarder kroner i lønn og andre goder før skatt.

3 ANDRE KOSTNADER

8 329 MNOK

Blant annet inkluderer dette husleie, frakt og transport, reparasjoner og vedlikehold.

4 BEHOLDNES I VIRKSOMHETEN

2 947 MNOK

Vi beholdt nær 2,9 milliarder kroner i virksomheten. En betydelig andel av dette blir reinvestert i verdikjeden og, ikke minst, i grønne prosjekter.

5 SKATT OG ARBEIDSGIVERAVGIFT

2 367 MNOK

Skatt på overskudd og arbeidsgiveravgift skapte inntekter for staten på over 2,4 milliarder kroner. Moms på varer kom i tillegg.

6 AV- OG NEDSKRIVNINGER

2 312 MNOK

NorgesGruppen investerer hvert år betydelige beløp med et langsiktig perspektiv. Vi tar i mange tilfeller merkostnader for å utforske nye teknologier og gode miljøløsninger.

7 TIL EIERE AV NORGESGRUPPEN ASA

Foreslått utbytte 975 MNOK

Det er 762 aksjonærer i NorgesGruppen ASA, mange av dem kjøpmenn. Faktisk utbytte vedtas på generalforsamling i mai 2022.

8 NETTO FINANS

24 MNOK

Vi bruker banklån og obligasjoner for å investere i fremtiden.



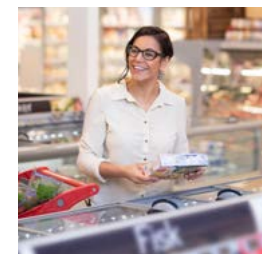
Lønn til medarbeidere



Andre kostnader



Beholdes i virksomheten



Av- og nedskrivninger

Detalj



Omsetning: 22 mrd. kroner

Antall butikker: 186 butikker

(152 egneide butikker og 34 kjøpmannseide)

Antall medarbeidere: 10 277 (8 085 i egneide butikker)

→ MENY sine matarbeidere har gjennom 2021 vist stor fleksibilitet og robusthet i nok et år preget av stengte grenser og nedstenging. Turnover blant faste ansatte og ledere har vært lav. Samtidig har «lånt» omsetningsvekst gjort at vi har hatt behov for ekstra hender. Midlertidige kollegaer fra andre bransjer har blitt mottatt med åpne armer og gitt en god introduksjon til MENY og dagligvare. Flere har til og med gjort et permanent karrierebytte, da erfaringen med å arbeide med utvalg, kvalitet og ferskvare i MENY har gitt mersmak.

Kjeden er preget av en sunn og solid internkultur. Stoltheten over egen arbeidsplass ga tydelige utslag i årets medarbeiderundersøkelse, med både tidenes høyeste deltagelse og en meget høy score på stolthet og trivsel. MENY sin satsing på lærlinger har medført at over 150 unge mennesker tar sin fagutdanning i våre butikker.

MENY skal være best på utvalg, ferskvare, matglede og handleopplevelser. Kjeden jobber løpende med styrking av butikk-konsept, både i form og farge, men også med nye i-farta-konsepter og måltidsløsninger. Butikkene oppgraderes løpende og tilpasses sitt nedslagsfelt med lokal skreddersøm. Kjøttdisken «Steakhouse», større ferskvaredisk og egen kakedisk etableres i de fleste butikkene og flere får appelsinjuicepresser og modningsskap for kjøtt.

MENY opplever at stadig flere ønsker å kombinere digital og →



Ida Bø
kassaleder
hos MENY Røa



«Vi skal vinne kunden gjennom å bli enda rårere på innovasjon – både i butikk, digitalt og gjennom vårt produktutvalg.»

Vegard Kjuus /
administrerende direktør, MENY

→ fysisk handel. Kundene søker inspirasjon og vareinformasjon i begge kanaler og handler begge steder. MENY har økt leveringskapasiteten på netthandel og bedret kundeservice og brukeropplevelse i nettbutikken. Meny.no hadde 57 millioner besøk i 2021 og er Norges største matkanal.

Matsvinn er et prioritert område for MENY. Våren 2021 ble det innført automatiske stekeplaner i brødavdelingene, basert på avanserte algoritmer, kjøpsstatistikk og salg i sanntid. Denne innovasjonen har ført til en reduksjon i brødsvinn på 35 prosent i 2021, tilsvarende 750 000 brød. MENY har reddet nær 170 000 matposer fra å ende som avfall gjennom samarbeidet med Too Good To Go i 2021.

MENY ønsker å gjøre det enklere å handle mer bærekraftig. Våren 2021 lanserte kjeden, i samarbeid med Lerstang kylling, et helhetlig kyllingkonsept helt fritt for importert soya i føret.

Gjennom hele 2021 er lokalmatprodusentene prioritert, noe som har ført til en vekst i lokalmat på hele 9 prosent. Og for å stimulere til sunnere handlekurver er Fisketirsdag med 30 prosent rabatt på fersk fisk og ukentlige fiskeoppskrifter

videreført, noe som resulterte i at MENY i februar 2021 vant Helse- og omsorgsdepartementets pris. Høsten 2021 lanserte MENY en kostholdsinnsikt i MENY-appen hvor kunder får oversikt over alt de handler, fordelt på varekategorier og energikilder, samt tips om hvordan de kan spise litt sunnere.

Kjeden forventer at konkurransen i markedet vil bli tøff fremover. Mange dagligvarebutikker konkurrerer om de samme kundene, samtidig som i-farta, catering og raske nettbaserte hjemleveringskonsepter spiser seg inn i nordmenns matbudsjett. Pris blir sentralt i kampen om kundene, men også kvalitet, handleopplevelse, bærekraft og kundeservice. MENY skal rendyrke sin posisjon som best på stort utvalg, gode råvarer, matkompetanse og personlig service. Videre skal MENY ha gode måltidsløsninger, en effektiv nettbutikk, gode kampanjetilbud og valgmuligheter for sunnere og grønnere handel. Digitalisering og ny teknologi er store drivkrefter, noe som betyr nye muligheter. MENY skal fortsette sin digitale reise og bruke data og innsikt til ytterligere å personifisere markedsføringen – tilpasset hver enkelt kunde. MENY er godt i gang med dette, og ble derfor kåret til Årets annonsør i 2021.

Najib Sharif
assisterende ferskvareress
hos MENY Holmlia



Omsetning: 45,8 mrd. kroner

Antall butikker: 689 butikker

(590 egneide butikker og 99 kjøpmannseide)

Antall medarbeidere: 13 565 (11 387 i egneide butikker)

→ Omsetningsmessig ble 2021 et meget godt år for KIWI.

Omsetningen endte på 45,8 mrd. kroner. KIWI var den soleklare vekstvinneren i 2020 og møtte derfor tøffe tall. I tillegg kuttet KIWI prisene betydelig i hele 2021.

Fra 2019 til 2020 økte kjeden omsetningen med 8,2 mrd. kroner. En stor del av dette var «lånt omsetning» som følge av stengte grenser og restriksjoner. KIWI beholdt likevel 7,7 mrd. kroner av veksten fra 2020 i 2021, selv om samfunnet åpnet mer opp igjen.

KIWI har sterke posisjoner på pris, attraktivitet, sunnhet og frukt og grønt. De har toppet en rekke omdømmeundersøkelser de siste årene, og var Norges best likte dagligvarekjede i YouGovs BrandIndex for sjette år på rad. I tillegg oppfattes KIWI som den mest bærekraftige dagligvarekjeden i Sustainable Brand Index. Det viser at KIWI er en meget sterk merkevare.

I 2021 fortsatte KIWI arbeidet for lavere priser, sunnhet til folket, et grønnere Norge og mer mangfold og inkludering i arbeidslivet. KIWI hadde nye runder med Sunnhetslotteriet, som kjeden vant helsemyndighetenes sunnhetspris for. Sunnhetslotteriet har bidratt til at salget av fersk fisk, fiskekaker, fiskeboller og dypfryst fisk økte med 10 prosent årlig, både i 2020 og i 2021. Kjeden hadde også 15 prosent økning i antall handlekurver som inneholdt fisk. →



Elle Lenes Grindheim
butikkmedarbeider
på KIWI Heggedal



Jones Derraz
butikkssjef,
KIWI Osloveien



«Vi skal være den billigste kjeden og lede an i priskampen i markedet. Vi gir oss aldri på pris!»

Jan Paul Bjørkøy /
administrerende direktør, KIWI

→ KIWI var først ut med bleieavtale i 2000, og avtalen har ført til at Norge har Europas billigste bleier. Høsten 2021 satte KIWI i gang en kampanje med hver andre bleiepakke gratis. Kjeden kuttet også prisene på sukkerfri brus kraftig.

KIWI skal være Norges billigste kjede, og presset prisene på hundrevis av varer gjennom hele 2021. Dette bidro sterkt til at Konsumprisindeksen for mat og alkoholfri drikke gikk ned 2,0 prosent i 2021. I en krevende tid med pandemi, permitteringer, høye strømpriser og høyere renter, bidro KIWI til å holde prisnivået lavere.

Gjennom pandemien har KIWI hatt tre hovedfokus: å hindre smitte, ha nok varer og holde alle butikkene åpne. Takket være dyktige medarbeidere og gode rutiner klarte KIWI å holde butikkene åpne, og det var ingen kjente tilfeller av smitte i butikk.

Mer handel i Norge bidro til flere arbeidsplasser, og gjennom pandemien ansatte lavpriskjeden 2000 flere medarbeidere. I 2021 hadde KIWI over 68 000 søkere.

På grunn av pandemien ble noen butikkåpninger forsinket. KIWI åpnet åtte nye butikker i 2021, men oppgraderte og

utvidet flere butikker. I tillegg fortsetter KIWI å investere i miljøtiltak i butikkene, som mer miljøvennlige kjøle- og fryseanlegg. I 2022 har KIWI planlagt å åpne 20 nye butikker.

I tillegg til å jobbe med sunnhet til folket, jobber KIWI for å bli klimanøytral. Kjeden har redusert eget matsvinn med 48 prosent siden 2015 og er på god vei mot målet om 60 prosent reduksjon i 2025.

Menneskene i KIWI er deres største konkurransefortrinn. Kjeden har lenge jobbet for å formalisere traineeutdannelsen på KIWIs skolen, slik at kursdeltakerne får et formelt fagbrev etter endt utdanningsløp. Nå kan endelig traineer ved KIWIs skolen ta fagbrev i salg gjennom et samarbeid med Folkeuniversitetet, og Hamza Haque fullførte den praktiske fagprøven i 2021 som førstemann i sitt kull på 15 traineer.

Det er tøff konkurranse i markedet, og KIWI har som ambisjon å fortsette å lede an i priskampen. Lavpriskjeden skal presse priser hver eneste dag og gir seg aldri på pris. Samtidig skal KIWI sørge for å inspirere til en sunnere og grønnere handlekurv, og jobbe for mer mangfold og inkludering i arbeidslivet. Målet deres er å ha de mest fornøyde kundene og medarbeiderne i dagligvaremarkedet.



**Tone Kristin
Munthe**
kjøpmann,
SPAR Hjelmeland



Omsetning*: 14,3 mrd. kroner

Antall butikker: 292 butikker (105 egneide butikker, 8 franchise og 179 kjøpmannseide)

Antall medarbeidere: 6 556 (2 668 i egneide butikker)

SPAR opprettholdt sin solide posisjon i markedet gjennom 2021 takket være sine dyktige ansatte: 292 kjøpmenn og 6 556 medarbeidere. I tillegg til dyktige medarbeidere har SPAR mange gode beliggenheter der folk ferierer. At nordmenn flest valgte å feriere i Norge også i 2021 ga en markant omsetningsøkning mot et normalår.

Gjennom de siste tre årene har SPAR åpnet rundt 20 nye butikker, noe som bidrar til økt omsetning. Det planlegges for tre-fem nye SPAR-butikker i 2022.

I 2021 satte kjeden nye rekorder i omsetning av varmmat i butikkene. SPAR Norge fikk dessuten internasjonal anerkjennelse da de mottok bærekraftsprisen European Convenience Retail Sustainability Award fra NACS for sin miljøbutikk SPAR Snarøya. Butikken beskrives som et inspirerende eksempel på internasjonal beste praksis i innovative, bærekraftige butikk-løsninger.

SPAR fortsetter sin kamp mot matsvinn med appen Throw No More. Appen gjør at kunder får informasjon om nedsatte varer grunnet dato i SPAR-butikker nær seg. I 2021 har kjeden solgt over 5,5 millioner nedprisede varer, noe som tilsvarer at 1 500 tonn mat er reddet.

* Inkluderer franchiseid og kjøpmannseid omsetning.

I det kommende året forventer kjeden lavere vekst i markedet når pandemieffekten avtar. SPAR forventer også økt fokus på bærekraft fra kundene fremover mot 2025.

SPAR jobber med å skille seg fra lavprisaktørene, blant annet gjennom større satsing på varmmat, nystekte brød og bakervarer, satsing på premiumserien Jacobs Utvalgte og fremtidens frukt- og grøntavdeling.



**«Vi skal skille
oss ut fra lavpris.»**

Ole Christian Fjeldheim /
administrerende direktør, Kjøpmannshuset Norge



Omsetning: 8,2 mrd. kroner

Antall butikker: 615 butikker (13 egneide butikker, 8 franchise og 594 kjøpmannseide)

Antall medarbeidere: 5 112 (185 i egneide butikker)

Joker og Nærbutikken hadde nok et godt år i 2021. Kjedene hadde en vekst mot siste «normalår», 2019, på 13,4 prosent. Joker har klart å opprettholde sin markedsandel til tross for et krevende år for mange bybutikker som ble sterkt rammet av nedstenging og restriksjoner i samfunnet.

Joker og Nærbutikken er de ledende nærbutikk-konseptene i Norge, med en markedsandel innen nærbutikksegmentet på 70 prosent.

I 2021 åpnet vi 13 nye Joker-butikker og Nærbutikken rullet ut flere butikker på «delvis selvbetjent»-konseptet som gjør at kundene våre kan handle dagligvarer hele døgnet, alle dager i året.

Ambisjonen om å redusere matsvinn med 70 prosent innen 2025 ble ytterligere forsterket gjennom samarbeidet med Too Good To Go. I tillegg har de fortsatt samarbeidet med Throw No More. Samlet har disse to tiltakene gitt en reduksjon av matsvinnet på 750 tonn i butikkene siden oppstarten.

Joker og Nærbutikken vil fremover forsterke sine aktiviteter for å fremstå konkurransedyktige i sitt lokalmarked. De vil også ta i bruk ny teknologi i langt større grad enn tidligere for

å møte morgendagens konkurransesituasjon. Kjedene har de siste årene høstet gode erfaringer fra ulike piloter som nå vil etableres i langt større grad enn tidligere.

Joker og Nærbutikken ønsker å bidra til levende lokalsamfunn over hele landet. Det gjør de best ved å sikre at det finnes bærekraftige og konkurransedyktige nærbutikker, i riktig konsept, over hele landet.



«Godt og lønnsomt kjøpmannsskap skal bidra til å ytterligere forsterke kjedenes posisjon i markedet.»

Kjetil Flåtrud /
kjededirektør, Joker & Nærbutikken



Khajeh SH Sadiqi
butikksjef,
Joker Sandaker

Engros

ASKO

Omsetning: 81,6 mrd. kroner*

Antall ansatte: 3 871

Det aller viktigste for ASKO gjennom pandemien har vært å opprettholde en trygg og god vareforsyning. Volumene til dagligvare har vært på et meget høyt nivå, mens serveringsmarkedet både har opplevd perioder med svært liten aktivitet og andre perioder med tilnærmet rekordomsetning.

Totalt sett har ASKO økt omsetningen med 3 prosent målt mot 2020. Leveringssituasjonen har til tider vært krevende, og det har blitt jobbet godt med å tilpasse volumer og leveranser i takt med en sterkt varierende omsetning. Det har vært gjennomført strenge tiltak for å forebygge smitte. Ansatte i ASKO har vært tilpasningsdyktige og gjort en meget god innsats.

Det jobbes kontinuerlig med tiltak for å effektivisere vare- og informasjonsflyten fra leverandør til kunde. NGFLYT, et verktøy for automatisk varesupplering og driftsstøtte til kunde og lagerdrift, videreutvikles løpende for å effektivisere vareflyten.

Forbedret elektronisk løsning for reklamasjonshåndtering er etablert høsten 2021. ASKO-selskapene jobber med forenkling av driften gjennom optimalisering av driftsrutiner og bruk av automasjonsløsninger. Flere av selskapene har tatt i bruk selvkjørende trucker og andre løsninger for del-automatisering.

ASKO produserer mer ren energi fra sol- og vindkraft enn det forbrukes totalt sett i virksomheten. Innen transport er 30 el- →

* Inkluderer Storcash og Konsum Gruppen.



Younas Rasool
lagermedarbeider,
ASKO



**Kamila
Bratkowska**
sjåfør, ASKO

→ lastebiler og fire hydrogen lastebiler i drift. På øvrig transportmateriell benyttes i størst mulig grad fornybart drivstoff. Det er startet innhenting av matavfall fra butikk med mål om optimal utnyttelse av ressursen, også til produksjon av biogass.

Serveringsmarkedet er et viktig område for ASKO. Selskapet bidrar til at omsetningen i denne kanalen kommer tilbake på normalt nivå. ASKO vil fokusere på å være en god leverandør og støtte serveringsbransjen på veien tilbake til en ny normal. I 2021 lå serveringsmarkedet over 2019-nivået deler av året, og bransjen tok tilbake tapt omsetning og opplevde nye rekorder fra sommeren og frem til desember.

I 2022 kommer flere større endringer. ASKO Oslofjord starter produksjon i nytt automatisert lager og trapper gradvis opp driften gjennom året. Det skal gjennomføres en ny samarbeidsmodell med Bama, hvor ASKO overtar lagerdriften av frukt og grønt. Denne virksomhetsoverdragelsen innebærer at et stort antall dyktige Bama-ansatte skal ansettes i ASKO. Det skal etableres en helelektrisk transportløsning over Oslofjorden mellom Moss og Horten ved å sette to sjødroner i drift på strekningen, noe som vil spare miljøet og trafikken for mellom 200 og 300 lastebilbevegelser daglig på veiforbindelsene mellom øst- og vestsiden av Oslofjorden. Innen transport jobbes det med mål om nullutslipp innen utgangen av 2026. I løpet av 2022 vil ASKO ha om lag 70 el-lastebiler, 45 biogass- og 4 hydrogenbiler i drift.

Mangel på arbeidskraft kan bli en utfordring i fremtiden, særlig innenfor sjåføyrket. ASKO vil i 2022 ha ca. 140 lærlinger, med hovedvekt på transportfaget, og fokusere på å få bedre kjønnsbalanse inn i ulike stillinger.



**«Vi er stolte av å ha levert
en trygg og god matvare-
forsyning til hele landet
gjennom pandemien!»**

Tore Bekken /
administrerende direktør, ASKO NORGE

Servicehandel

2021 var nok et år med store svingninger i markedet for Servicehandel og Servering. Pandemien har rammet svært ulikt avhengig av beliggenheter.

→ Totalt sett ser vi at porteføljen til NorgesGruppen Servicehandel har vært godt balansert i møte med pandemien. Gjennom store deler av 2021 har det vært en positiv omsetningsutvikling langs vei, i distriktene og i boligområder i Oslo.

Takket være salgsfremmende tiltak, godt smittevern og evne til rask omstilling, har kjedene i NorgesGruppen Servicehandel levert gode resultater. Dette har gitt en samlet vekst på 3,3 prosent mot 2020 og 1 prosent over 2019. Kombi- nert med kostnadsreducerende tiltak og god drift betyr dette at vi leverer gode resultater.



«Våre kjedekonsepter har sammen med franchisetakere og kjøpmenn klart å skape gode handleopplevelser i en krevende tid!»

Marianne Ødegaard Ribe /
administrerende direktør,
NorgesGruppen Servicehandel



Omsetning*: 909 MNOK

Antall butikker: 101 profilerte og
333 assosierte

Antall medarbeidere (profilerte): 750

→ MIX økte sammenlignbar omsetning med 5,3 prosent i 2021. Veksten skyldes i stor grad videreutvikling til MIX 2.0-butikkene, som utgjør 70 prosent av butikkmassen. Enkelte butikker opplevde nedgang grunnet pandemien.

MIX har gjort konseptoppgraderinger og jobbet med beliggenheter. Oppgraderingen svarer på kundens forventning om å sitte ned og nyte mat og drikke. Til tross for pandemien har rundt 70 prosent av butikkene økt omsetningen. MIX prioriterer å gjøre kjedens kjøpmenn konkurransedyktige med oppgradert konsept, tilpasset sortiment og digital markedsføring. I 2022 lanserer MIX digital bestillingskanal. Kjeden har jobbet målrettet med klimanøytral emballasje, reduisering av salt- og sukkerbruk samt grove brødvalg.

MIX forventer at 2022 vil innebære mindre reising og mer fleksibel hjemmekontorandel



på 20–40 prosent. Det gir et «nytt» attraktivt marked for lunsj og kaffe der folk bor. Redusert kollektivtrafikktilbud i byene betyr færre kunder på trafikk-knutepunkt, samtidig som bruk av digital bestilling og takeaway øker fremover. MIX forventer økt konkurranse der andre aktører dominerer etableringsbildet mer enn rene mat- og drikkeaktører.

MIX ønsker «sitte ned»-løsninger i Spiseri-konseptet med god atmosfære og mulighet for lading. På denne måten vil kundene oppleve trivsel og få dekket andre behov enn å bare spise og drikke.

* Gjelder egeid, franchise og kjøpmannseid.

Omsetning*: 200 MNOK
Antall butikker: 29
Antall medarbeidere: 400

→ 2021 ble som året før et krevende år for majoriteten av Deli de Lucas «bybutikker», først og fremst på grunn av koronapandemien. Det har vært varierende kundebesøk gjennom året, og det er spesielt butikker i bysentrum og store trafikkdestinasjoner som flyplasser og jernbanestasjoner som har blitt ekstra berørt.

Utviklingen gjennom året ble stadig bedre frem til nye tiltak fra myndighetene som begrenset kundestrømmen i butikkene. Det er imponerende hvordan Deli de Lucas kjøpmenn og medarbeidere har stått på gjennom hele denne perioden – de er hverdagshelter!

Deli de Lucas ambisjoner om å være kundens førstevalg har blitt ivarettatt gjennom attraktive tilbud, kampanjer og ikke minst opplæringsprogram med fokus på service for alle kunder. Selv om det har vært en betydelig nedgang i antall besøkende i



deres butikker, har det vært flere attraktive nyheter innenfor ferske sunne produkter produsert på eget kjøkken – Deli Kitchen!

For Deli de Luca vil 2022 fortsatt være påvirket av koronasituasjonen, men de forventer at det vil bli en progressiv bedring i månedene som kommer og at alle deres butikker snart vil være fulle av kunder som skal handle mat og drikke på farten. Med nytt bykonsept og mange spennende lanseringer skal Deli de Luca vinne markedet.

* Gjelder egneid og franchise.

TIGER

Omsetning*: 1,2 mrd. kroner
Antall butikker: 119
(68 Deli de Luca- butikker)
Antall medarbeidere: 1600

→ 2021 ble et solid år for alle kjøpmenn tilknyttet Tiger AS. Det har blitt gjort en fantastisk jobb i alle Tigers butikker, hvor ambisjonen er å være kundens førstevalg. Sommeren 2021 var sterk med en suksessrik kampanje. Salgsutviklingen var ekstra sterk på bilvask og deres kjernekategori mat og drikke.

Det har vært et varierende år med tanke på koronapandemien, og Tiger er stolte over alle medarbeidere som møter kundene hver eneste dag. Tiger har som ambisjon å være nr. 1 på kundeservice innenfor convenience-markedet, og har blant annet igangsatt et spennende lederutviklingsprogram med bakgrunn i at alle kollegaer er Tigers desidert viktigste ressurs for å vinne kunden i et konkurranseutsatt marked.

* Gjelder egneid og franchise.



Kampen om å vinne kunden blir hardere for hvert år, og Tiger har mye spennende planlagt i 2022 for å ha bedre utvikling enn markedet for øvrig. Noen eksempler er økt lojalitet gjennom blant annet Kaffeaftale og digitale tjenester, Deli de Luca-konseptet skal videreutvikles og øvrige konsepter fornyes. I tillegg har Tiger mange produktlanseringer og spennende kampanjer og aktiviteter. Tigers ambisjon er å være nr. 1 på innovasjoner, og deres kunder kan glede seg til mange spennende opplevelser i Tigers butikker i 2022.

**Omsetning (profilerte og assosierte)*:**

825 MNOK

Antall butikker: 56 profilerte
og 500 assosierte**Antall medarbeidere:** 270 profilerte

→ Tallene viser en positiv utvikling med en totalvekst på 22,3 prosent til tross for pandemien. Jafs styrket sin posisjon i 2021 med en sammenlignbar vekst på 8,2 prosent. Veksten skyldes sterke kampanjer og stor aktivitet i butikkene og en økning innen hjemlevering.

Sunnhet og bærekraft blir stadig viktigere for forbrukerne, og NorgesGruppen og Jafs har jobbet med emballasjeoptimalisering, sukkerfri drikke-kampanjer, reduksjon av saltinnhold samt vegetaralternativer gjennom 2021.

I 2021 begynte Jafs arbeidet med å tilrettelegge ulike opplæringsvideoer for å gi ledere enda bedre forutsetninger for å lykkes. Det vil bidra til større grad av standardiserte prosedyrer på tvers av butikkene som igjen skal bidra til motiverte medarbeidere og økt kompetanse.



Jafs skal legge til rette for at kundene kan bestille online via app og webside. Det jobbes med en løsning med Jafs' butikkdata-system (DataNova), med mål om lansering i 2022. Vi skal etablere oss på sosiale medier samt benytte oss av betalte kampanjer for å nå ut til flere med tilbudene våre og derigjennom bygge merkevaren Jafs. Vi fortsetter å profilere Jafs som hamburgerspesialist. Vi vil også fortsette med ansattkonkurranser i samarbeid med våre leverandører.

* Gjelder franchise og kjøpmannseid.

Kaffebrenneriet
STEDET FOR GOD KAFFE**Omsetning:** 307 MNOK**Antall butikker:** 44**Antall medarbeidere:** 417

→ NorgesGruppen Servicehandel eier 50 prosent av Kaffebrenneriet AS.

Kaffebrenneriet åpnet i 2021 to nye butikker i Oslo, en på Carl Berner og en på Holtet. De lanserte nye ferdigpakkede kaffeposer for enda bedre kvalitet og holdbarhet på unike kaffebønner. Deres egen Matrabatt ble innført med 50 prosent på alle bakervarer den siste halvtimen for å redusere matsvinnet. Sammen med Kaffebakeriet fortsatte de å utvide sortimentet og fra Brenneriet lanserte de sin første julekalender med kaffebønner. Nettbutikken fortsatte å se en økning i etterspørsel, og kaffebarene leverte et solid resultat. Gjennom kurs og opplæring sikrer de den høye kompetansen og kvaliteten av alle baristaene i Kaffebrenneriet.

**Omsetning*:** 92 MNOK**Antall butikker:** 11**Antall medarbeidere:** 100

→ NorgesGruppen Servicehandel eier 50 prosent av Big Horn Steak House Norge AS.

Visjonen til Big Horn Steakhouse er å gi hver gjest en unik biffopplevelse. Målet er å være det foretrukne kjedevalget for franchisetakere som ønsker å drive et tradisjonelt steakhouse-konsept. Omsetningen har vært sterkt preget av koronatiltakene i 2020 og 2021, og dette har påvirket inntektene til kjeden negativt. Servicekontoret har i 2021 jobbet med implementering av videreutviklet konsept, visuell profil, ny meny og kompetansebygging for ansatte ute i restaurantene.

* Gjelder franchise.

Merkevarer



Omsetning*: 9,4 mrd. kroner
Antall medarbeidere: 171

→ UNIL hadde en god start på 2021, til tross for at selskapet møtte høye omsetningsvolumer fra nedstengingen i 2020. I tillegg opplevde UNIL negativ vekst etter sommeren grunnet lavere volum og prisreduksjoner sammenlignet med 2020. UNIL har hoveddelen av omsetningen sin til dagligvare, og har derfor hatt en svært positiv omsetningsutvikling gjennom pandemien.

UNIL har i 2021 jobbet strukturert og godt med vareforsyning i et krevende import- og varefraktmarked. Flere større innkjøpsprosjekter er gjennomført, samt at selskapet har styrket butikkens konkurransekraft, økt merkevarerbygging av First Price og Jacobs Utvalgte og styrket sin posisjon hos forbruker.

Det er fullført flere store IT-prosjekter samt gjort betydelig arbeid på løpende bærekraftstiltak innenfor emballasje, miljø, helse og etikk. UNIL jobber kontinuerlig med produktutvikling, og lanserte et stort antall nyheter og gode produktkonsepter til dag-



Odd Ture Wang /
administrerende direktør, UNIL

ligvare og servering i 2021. Investering i egen infrastruktur med dubling av lagerkapasitet i Våler ble påbegynt.

Omsetningsutviklingen forventes å komme svakt ned når samfunnet åpner opp igjen, fordi omsetningsutviklingen for UNIL i stor grad påvirkes av dagligvarekjedenes vekst. Det jobbes med et betydelig antall initiativer innen alle produktkategorier for fortsatt å levere konkurransekraft på sortiment, bærekraft og pris fremover.

* Gjelder UNIL AS



JOH. JOHANNSON
– kjent for god kaffe siden 1866

Omsetning*: 1,0 mrd. kroner
Antall medarbeidere: 60

→ Joh. Johansson Kaffe hadde høy omsetning i 2020, og har beholdt høy omsetning gjennom 2021. Joh. Johansson Kaffe har hoveddelen av omsetningen sin til dagligvare og hadde svært positiv omsetningsutvikling under nedstengingen.

Joh. Johansson Kaffe har i 2021 tatt i bruk Norges miljøvennlige kaffebrenneri på Vestby, og det realiseres nå betydelige planlagte positive effekter av anlegget. Anlegget er bygget for klimanøytral drift og sertifisert til BREEAM-NOR Excellent. Det gamle bygget på Filipstad er overlevert Oslo Havn etter fraflytting.

Det har vært jobbet ytterligere med merkevarene Evergood og Ali, og merkene styrker sin posisjon hos forbruker. Videre har selskapet tett oppfølging på råvaresituasjonen på grunn av uforutsigbarhet på råkaffepriiser og tilgang på råvare og sjøfrakt. I tillegg fokuserer selskapet kontinuerlig på produktkvalitet og smak.



Espen Gjerde /
administrerende direktør,
Joh. Johansson Kaffe

Omsetningsutviklingen forventes svakt ned når samfunnet åpner opp igjen. Evergood og Ali skal bidra til at Joh. Johansson Kaffe beholder sin andel til tross for at veksten forventes noe ned. I tillegg vil også året 2022 bli preget av å stabilisere driften i Norges miljøvennlige kaffebrenneri.

* Gjelder Joh. Johansson Kaffe AS



Omsetning*: 739 MNOK
Antall medarbeidere: 226

→ Matbørsen fikk i 2021 svært god vekst drevet av både økt volum på eksisterende sortiment, men også fra nylanseringer. Matbørsen hadde negativ omsetningsutvikling under nedstengingen i 2020 og noe lavere volumer i 2020. Første halvår 2020 ble preget av koronapandemien, med endret handlemønster i butikk og nedgang i salg til storhusholdning.

Matbørsen har hoveddelen av omsetningen sin til dagligvare.

Matbørsen har i 2021 brukt ressurser på god håndtering av pandemisituasjonen i et produksjonsanlegg med en stor andel manuell håndtering. Matbørsen utvikler stadig sitt sortiment med et større antall nyheter i 2021. I tillegg har de fokusert på å sikre stabil drift og god leveringsevne under krevende forutsetninger og uforutsigbarhet på enkelte innsatsfaktorer. Kontinuerlig forbedring av oppskrifter på både smak og sunnhet gjør at forbruker i økt



Dag Freddy Henriksen /
administrerende direktør, Matbørsen

grad foretrekker ferdige måltidsløsninger fra Matbørsen.

Omsetningsutviklingen forventes svakt ned når samfunnet åpner opp igjen, siden omsetningsutviklingen i stor grad påvirkes av dagligvare sin vekst. Noe volumøkning innenfor servering og nylanseringer er forventet.

* Gjelder MatBørsen AS



Omsetning*: 1,8 mrd. kroner
Antall medarbeidere: 989

→ Bakehuset fikk i 2021 svært god vekst drevet av både økt volum på eksisterende sortiment, men også fra nylanseringer. Bakehuset hadde negativ omsetningsutvikling under nedstengingen i 2020, samt noe lavere volumer i 2020. Første halvår 2020 var preget av endret handlemønster i butikk, der trenden var lavere handlefrekvens og færre småvarer. Bakehuset har hoveddelen av omsetningen sin til dagligvare.

Bakehuset har i 2021 brukt ressurser på håndtering av pandemisituasjonen på 11 ulike produksjonssteder, samt stadig utvikling av produktsortiment med mer enn 60 nyheter i 2021. Noen lanseringer i 2021 var Mat-i-farta Spiseklart, utvidet sortiment på kaker/konditori og halvsteekte brød lansert som Jacobs Utvalgte. Samtidig har selskapet jobbet med redusert plastforbruk i produktemballasje, som eksempelvis tynnere plast og optimalisert størrelse. Enkelte produktgrupper har stor vekst, eksempelvis ferske kaker. Nytt bakeri i Trondheim er under byg-



Øystein Halvorsen /
administrerende direktør, Bakehuset

ging, med forventet ferdigstillelse i 2022, og det er i tillegg gjort flere løpende vedlikeholds- og effektiviseringsinvesteringer.

Omsetningsutviklingen for dagsferske brød, småvarer og pølse-/burgerbrød forventes å utvikle seg svakt negativt i 2022, men dette skal kompenseres gjennom nye initiativer og produktlanseringer.

* Gjelder Bakehuset AS

Eiendom

Omsetning: 505 MNOK
Antall medarbeidere: 24

→ NorgesGruppen Eiendom skal utvikle og forvalte NorgesGruppens beliggenheter. Gjennom strategisk og langsiktig utviklingsarbeid, samt forsvarlig forvaltning, sikrer vi gode nabolag og nye beliggenheter for selskapets kjeder og øvrige virksomheter.

Totale driftsinntekter for Eiendom, som inkluderer transaksjoner til andre virksomheter i konsernet, var på 513 MNOK i 2021 sammenlignet med 431 MNOK i 2020.

Eiendommene består av alt fra enkeltbygg og kombinerte bygg til kjøpesentre. I tillegg til egne handelsarealer på 275 000 kvm, leier vi inn over 1 200 000 kvm.

NorgesGruppen er deleier i flere eiendoms-selskaper rundt omkring i landet. Ett av disse er Scala Eiendom, et kjøpesenter-selskap bestående av 22 kjøpesentre og med over 600 MNOK i årlige leieinntekter. Her har NorgesGruppen Eiendom en eierandel på 43 prosent.



I 2021 har NorgesGruppen økt investeringene i eiendom i et større geografisk nedslagsfelt innenfor både nærings- og boligutviklingsprosjekter i ulike byer og tettsteder. Et av målene er å ha en mer diversifisert eiendomsportefølje.

Av våre større utviklingsprosjekter er blant annet utvikling av den tidligere bryggeritomten til E.C. Dahls i Trondheim, der vi svarer for en tredjedel av prosjektet. Gjennom samarbeid med lokale eiendomsselskaper har NorgesGruppen

Eiendom en tydelig hånd på rattet for å få på plass en bærekraftig dagligvare-etablering. I Trondheim utvikler vi også et kvartal i den nylig vedtatte områdeplanen for Charlottenlund. Prosjektet håndteres uten eksterne partnere og omfatter rundt 20 000 kvm bygg med 200 boliger, handel og annet.

Vi fortsetter arbeidet med å investere i miljøbygg. Tiltak gjøres for å redusere energiforbruket, spesielt der hvor potensialet for å spare energi er størst. Vi har opparbeidet oss god kompetanse på miljø-siden gjennom flere pilotprosjekter der vi har testet ut forskjellige miljøtiltak. Eksempler på slike miljøtiltak er solceller på tak og vegger, varmepumpe med salg av overskuddsvarme til boliger, grønne tak, bruk av lavkarbonbetong, bruk av massivtre og bygging av lavenergibygg. Vi har også satt i gang og gjennomført flere store rehabiliteringsprosjekter av våre bygg. Videreutvikling av eksisterende lokasjoner, spesielt rundt knutepunkt, er viktig også i et bærekraftsperspektiv.



Øistein Brevig Pjaaka /
administrerende direktør,
NorgesGruppen Eiendom

Selskapets første «hyperlader» for elbiler ble etablert i tilknytning til KIWI Lilleby og har nå vært i drift er drøyt år. Erfaringene herfra har vært nyttige og legges nå til grunn blant annet for en samordnet parkerings- og ladeplan som skal utarbeides.

Utvalgte tilknyttede selskaper

NorgesGruppen er representert i ulike bransjer og markeder gjennom investeringer i tilknyttede selskaper.

Driftsinntekter er 2020-tall.

Eierandeler er 2021-tall.



Driftsinntekter: 20,3 mrd. kroner

Antall årsverk: 2 905

Vår eierandel: 45,5 %

→ BAMA er Norges ledende selskap innen omsetning av ferske frukter, bær, grønnsaker, poteter, bearbejdede produkter, ferske drikker, blomster og andre produkter med begrenset holdbarhet.



Driftsinntekter: 1,4 mrd. kroner

Antall årsverk: 486 årsverk

Vår eierandel: 49,0 %

→ Norli er Norges ledende bokhandelkjede, med satsing på netthandel og med butikker fordelt over hele landet.



Driftsinntekter: 17 543 MDKK

Antall årsverk: 3 179

Vår eierandel: 48,9 %

→ Dagrofa er et av Danmarks største dagligvarekonsern. Konsernet står bak dagligvarekjedene MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb, i tillegg til engrosvirksomheten, Dagrofa Logistik. Dagrofa er også leverandør til storhusholdning gjennom Dagrofa Foodservice.



Driftsinntekter: 805 MNOK

Antall årsverk: 57

Vår eierandel: 42,9 %

→ Scala Eiendom eier, utvikler og forvalter fast eiendom innen kjøpesentersegmentet. Selskapet har 22 kjøpesentre fra Sortland i nord til Grimstad i sør, hvorav 17 er heleide, 4 deleide og 1 eid av andre.



Driftsinntekter: 660 MSEK

Antall årsverk: 193

Vår eierandel: 49,0 %

→ Eurocash er en av grensehandelens ledende matvarekjeder med butikker i Sverige langs grensen mot Norge.



Driftsinntekter: 1,3 mrd. kroner

Antall årsverk: 293

Vår eierandel: 25,0 % (50,0 % eierandel i holdingselskapet Norse-Trade som igjen eier 50,0 % av TRN)

→ Travel Retail Norway (TRN) selger taxfree-artikler til reisende på Oslo lufthavn Gardermoen og Avinor sine lufthavner i Kristiansand, Stavanger, Bergen og Trondheim. Selskapet driver i tillegg syv duty paid-butikker ved Oslo, Bergen, Stavanger og Trondheim lufthavn.



Driftsinntekter: 1 304 MDKK

Antall årsverk: 524

Vår eierandel: 47,0 %

→ Pisiffik er Grønlands største detaljkjede. Selskapet har over 50 butikker fordelt på seks byer på den grønlandske vestkyst gjennom kjedene Pisiffik, SPAR, Torrak Fashion, Jysk, Sweet Home, Pisattat, Elgiganten, Notabene, Akiki samt webshoppen pisiffik.gl. I tillegg eier Pisiffik engrosvirksomheten KK Engros, som leverer til hele Grønland fra hovedlageret i Nuuk, webshop samt tre Cash & Carry-butikker.

A young boy with light brown hair, wearing a dark blue zip-up hoodie, is smiling at the camera. He is holding a cardboard box of apples. The box is light brown with a green circular logo that says "Norsk EPLER" and features the Norwegian flag. He is standing in a grocery store, with various fruits and vegetables visible in the background. A green shopping basket is partially visible to his right. On the left side of the image, there is a white geometric shape containing the text "Viktige hendelser".

Viktige hendelser

Sikker matforsyning gjennom pandemien

Å forsyne Norge med mat er en samfunnskritisk oppgave. Vi har løst vår del av den oppgaven, takket være et robust distribusjonsnett og godt samarbeid langs hele matkjeden.



→ – Første oppgave da pandemien nådde Norge, var å unngå hamstring. Det forteller Knut Inge Aaland, direktør for kvalitet, miljø og sikkerhet i ASKO. Han ledet Rådet for matvareberedskap i den tidlige fasen av pandemien. Bransjen var derfor raskt ute i media for å understreke at Norge hadde mat nok på lager.

– Deretter var bemanning det viktigste temaet for oss, og det har det vært siden. Matvarene var på lager, derfor var den største bekymringen knyttet til om store sykdomsutbrudd og høyt fravær kunne skape flaskehalser i distribusjonen til butikkene, sier Aaland. ASKO tok derfor raskt grep for å forebygge smitte mellom ansatte. Skiftene ble delt og jobbet mer atskilt, og det ble innført klare rutiner for smittevern og karantene. Det ga gode resultater.

Underveis samarbeidet Rådet for matvareberedskap tett med myndighetene om å sikre tilstrekkelig bemanning.

Robust distribusjonssystem

Det er flere årsaker til at ASKO har klart å holde varetrykket i butikkene oppe gjennom pandemien. Brannen i ASKO ØST på Vestby i 2017 er én av dem.

ASKO sørger for at varene blir levert kjedene med god kvalitet, høy service og lave kostnader.

– Brannen avdekket noen sårbarheter i distribusjonssystemet. Vi tok lærdom av dem og forbedret planverket. Nå har vi enda bedre beredskap for å håndtere kriser. Selskapene har klare oppgaver og bistår hverandre ved behov, sier Aaland.

Det landsdekkende distribusjonsnettet har hatt matvarer og opprettholdt bemanning nok til å håndtere kundene. NorgesGruppens innkjøpsavdeling har i tillegg jobbet hardt for å finne gode erstatninger når det har vært knapphet på importvarer.

Enkelte tiltak har likevel vært nødvendige, som å flytte ansvaret for enkelte kunder og øke kapasiteten i områdene mot Sverige da grensehandelen ble stengt. Medarbeiderne har vist stor fleksibilitet gjennom pandemien, og da ASKO Servering måtte varsle permitteringer, benyttet en høy andel av de varslede seg av tilbudet om jobb i andre deler av ASKO eller med å plukke varer for MENYs netthandel.

Felles innsats langs hele matkjeden har vært grunnleggende viktig for å holde matforsyningen sikker og stabil. Dialogen mellom myndigheter, landbruket, matindustrien og de store dagligvareaktørene har vært god.

– Myndighetene har vært aktive, lydhøre og raske til å ta beslutninger. Det har gjort jobben vår med å opprettholde matforsyningen enklere, avslutter Aaland.

Drahjelp til bransjer under press

Når hoteller, restauranter, kafeer, kantiner og servicehandelen har opplevd tøffe tider under pandemien, har ASKO Servering dempet presset ved å gi betalingsutsettelse og kredittutvidelser samt lagt til rette for nye inntekter.

→ Få, om noen, har fått kjenne større usikkerhet og økonomiske konsekvenser av pandemien enn aktørene innen storhusholdning og servering. ASKO Servering hadde flere hundre millioner kroner utestående hos kunder som måtte stenge over natten og verken kunne ta imot eller få solgt varer. ASKO Servering satte raskt i verk tiltak for å hjelpe de mange kundene som opplevde betalingsproblemer.

– Vi har vært liberale med å gi betalingsutsettelse og utvide kundekreditter gjennom hele pandemien. Tilbakemeldingene viser at kundene setter stor pris på at vi har strukket ut hånden på denne måten, sier Karl Wethal, markedsdirektør i ASKO Servering. All annen utvikling ble satt på vent for å få på plass en digital løsning for betalingsutsettelse og utvidet kreditt. ASKO Servering hadde allerede etablert et sentralt kredittsenter som sørget for rask og rettferdig behandling av hver enkelt søknad, enten de kom fra små kunder eller store kjeder.

Nye inntekter

ASKO Servering rettet videre oppmerksomheten videre mot tiltak som kunne opprettholde driften og skape nye inntekter blant kundene. – Takeaway og levering av mat var åpnebare muligheter for mange. Derfor hjalp vi kundene med å

ta i bruk nye digitale bestillings- og betalingsløsninger. I tillegg utvidet vi sortimentet og markedsførte det ekstra i nettbutikken for å vise kundene mulighetene, sier Wethal.

ASKO Servering har også måttet håndtere store svingninger i markedet. I deler av 2021 lå omsetningen i serveringsmarkedet over nivået fra før pandemien brøt ut. Mange aktører satte omsetningsrekorder fra sommeren til desember. Wethal forteller at tett dialog med leverandørene var nødvendig for å sikre varer til storhusholdning.

– Mange av leverandørene prioriterte dagligvarer etter at markedet for storhusholdning og servering forsvant. Å opprettholde god tilgang til produkter til storhusholdning gjennom svingningene har derfor hatt høy prioritet.

Fasiten for ASKO Servering etter to år med pandemi viser tap i omsetningen og ekstra kostnader på grunn av svinn. Tapene på kundefordringer har imidlertid vært små, godt hjulpet av at mange av kundene har mottatt støtte gjennom statens kompensasjonsordninger. ASKO Servering tilbyr fortsatt betalingsutsettelse og utvidet kreditt ved inngangen til 2022, men er rustet for å møte gjenåpningen på en effektiv og kontrollert måte.



Markedskonsulentene Margareth Tveit (øverst) og Oleiv Nesse (nederst) på besøk hos ASKO-kunder i Rogaland.



Norges største lokalmatpris

→ Siden 2015 har MENY hvert år delt ut Matskattstipendet til lokale produsenter av produkter med helt unik kvalitet. I 2021 mottok pølseprodusenten Metervare fra Oslo hovedprisen på 300 000 kroner til å utvikle nye produkter, øke produksjonen eller realisere innovasjonsprosjekter.

Drikkeprodusenten Balholm fra Sogn fikk 200 000 kroner til å utvikle nye og spennende desserter av plommer som ellers ville blitt kastet. De siste 100 000 kronene gikk til Thorbjørnrud Ysteri på Hadeland, som vil utvikle tre nye og unike kvalitetsoster.

Fått øynene opp for utvalg – MENY er vekstvinner

Stort sortiment og godt utvalg gjorde MENY og supermarkedene til markeds-vinnere i 2021.

→ Flere begynte å lage mer mat hjemme da pandemien brøt ut. Da den fortsatte i 2021, så vi at kundene verdsatte det brede varesortimentet av norskprodusert mat i supermarkedene. Resultatet ble at MENY oppnådde størst organisk vekst i dagligvaremarkedet i 2021.

Ingen varegrupper vokste raskere enn lokalmat i fjor. NorgesGruppens omsetning av lokalmat økte med 6,8 prosent fra 2020 til 2021. Omsetningen av lokalmat i MENY ble på 1,6 mrd. kroner i 2021. Det tilsvarer 7,3 prosent av total omsetning. Nå tilbyr MENY hele 4000 Matskatter fra 450 produsenter.

MENY har samlet lokalmat, regionalmat, kortreist mat og gårdsmat i ett begrep: Matskatter. Det favner om norske produkter med unik kvalitet, lokal identitet og en sterk historie. Ofte kommer matskattene fra små produsenter, andre ganger fra en stor. Felles for dem alle er at de gjør butikkene mer spennende og vekker interesse blant kundene, som blir stadig mer opptatt av hvor maten kommer fra.

Hjelper flere til å lykkes

Det er MENY-Lauget som leter frem de verdifulle matskattene landet rundt. Lauget består dyktige kokker, butikkslaktere, pølsemakere og fiskehandlere. En av deres viktigste oppgaver er å følge med på produktutviklingen i egen region og stadig jakte på nye Matskatter.

MENY og NorgesGruppen har over lang tid vært støttespillere for norske lokalmatprodusenter. Gjennom arbeidet til MENY-Lauget kommer vi tett på mange nye produsenter, og det er heller ikke uvanlig at produsentene kontakter den lokale kjøpmannen i håp om å selge varene der.

Etter å ha vært tett på lokalmaten i ti år, kan vi dele erfaringer og råd som korter ned veien til suksess for produsentene. Lokalmatleverandørene våre spenner fra de som leverer til én butikk til de som leverer til alle 1800. Alle er forskjellige og trenger ulike strategier. Vårt bidrag er å dele kunnskap om hva forbrukerne vil ha og hvordan produsentene kan få frem det unike ved egne produkter gjennom markedsføring og emballasje. I tillegg veileder vi produsentene om nødvendige registreringer, og ikke minst, om viktigheten av kvalitetssikring og mattrygghet.

Rekordår for netthandel

MENY skal være ledende på kundeservice, kundefordeler og digitale tjenester. I 2021 satte netthandelen nye rekorder.

→ MENY opplever at stadig flere ønsker å kombinere digital og fysisk handel. Kundene søker inspirasjon og vareinformasjon i begge kanaler – og handler begge steder.

MENY har økt leveringskapasiteten på netthandel, og både kundeservice og brukeropplevelse er forbedret i nettbutikken. Det bidro til at MENY Netthandel oppnådde 29 prosent vekst og omsetningsrekord på over 940 millioner kroner i 2021. 47 MENY-butikker fungerer som plukkklager for nettbutikken.

MENY er Norges største matkanal. Meny.no hadde 57 millioner besøk i 2021, og tilbyr kundene et personalisert univers av matglede, oppskrifter, tilbud, kuponger og handlelister. I tillegg gjør MENY-appen hele butikken tilgjengelig i lomma. Den er et stadig viktigere handleverktøy for kundene. I februar 2022 var MENY første dagligvarekjede til å lansere en hel-digital reklamasjonstjeneste. Dersom kundene ikke er fornøyde med en vare, kan de klage med noen raske tastetrykk. Den digitale løsningen gjør at klagebehandlingen går raskt og at kundene får pengene fortere tilbake.

SPAR og Joker tilbyr også netthandel, og hadde i 2021 en omsetning på 39,5 MNOK.



MENY, Norges største matkanal.

Erica Bich Che jobber på MENY Netthandel på Bryn.



29%

vekst 2021

KIWI gjorde hverdagen billigere

Konsumprisindeksen gikk opp i 2021, men matvareprisene falt. KIWI bidro ved å presse prisene på viktige varer.

→ Strøm, drivstoff og renter var blant utgiftene som gjorde dypere innhogg i lommeboka i 2021. Mens konsumprisindeksen steg med over 5 prosent i 2021, falt samtidig prisene på mat og alkoholfri drikke med 2 prosent. KIWIs prispress bidro sterkt til denne utviklingen.

Faste kutt som monner

Gjennom 2021 kuttet KIWI prisene permanent på hundrevis av varer, blant dem mange populære barneprodukter, lunsj- og frokostvarer, brød og hygieneprodukter. Å presse priser på over 800 viktige hverdagsprodukter er avgjørende for at kundene skal være trygge på å finne de viktigste varene til lavest mulig pris hos KIWI.

I 2021 reduserte KIWI også prisene på en rekke produkter som er populære blant grensehandlere, ikke minst sukkerfri brus. Billigere sukkerfri brus medvirket til at KIWI beholdt mange av kundene som kom til da Norge stengte grensene. Dette har bidratt til at KIWI har prestert bedre enn øvrige deler av markedet siden pandemien brøt ut og økt sin markedsandel med 0,6 prosent siden 2019.



Europas billigste bleier

KIWI gjorde også bleieavtalen enda bedre i 2021. Kundene får nå annenhver bleiepakke gratis med bleiekortet, mot hver fjerde pakke tidligere. KIWI lanserte den første bleieavtalen i år 2000 som en millenniumsgave til småbarnsforeldre. Avtalen ble svært populær og er en viktig årsak til at Norge har Europas billigste bleier.

Siden 2000 har KIWI delt ut 352 millioner bleiepakker gjennom bleieavtalen. Det tilsvarer 17,6 millioner gratis bleier.

Billig og sunt!

→ First Price er KIWIs hverdagsprodukter til faste lave priser – og akkurat like sunne og næringsrike som dyrere alternativer. Godt utvalg av sunne varer til lav pris er viktig for folkehelsen.

Gjennom flere år har det blitt jobbet systematisk med å redusere sukker, salt og mettet fett fra First Price-produktene, og å sikre at råvarene er bærekraftige. Karbonade- og kjøttdeiger har vært uten tilsatt salt og vann siden 2015, og scampi og tunfisk fra First Price er bærekraftig fisket og sertifisert. Næringsholdet i varer som egg, fisk, kjøtt og kornprodukter er det samme, uansett hvilket merke som står på pakken.

Forskning gjort av Greet Nudge viser at dagligvarehandelen kan dreie kundenes valg i sunnere retning og bidra til å redusere sosiale forskjeller i kostholdet. Større utvalg, lavere priser og bedre plassering gjorde at KIWI solgte 34 prosent mer frukt og grønt i perioden 2015–2019. Salget økte mest i fylkene med lavest utdanning, der inntaket av frukt og grønt generelt er lavere enn i de høyest utdannede fylkene. I 2021 så også KIWI at Sunnhetslotteriet dultet kundene i sunnere retning og ga en markant økning i salget av fiskeprodukter.

Mer norsk mat

NorgesGruppen erfarer at stadig flere kunder er opptatt av norsk opprinnelse. I 2021 igangsatte NorgesGruppen flere tiltak for å øke norskandelen innenfor varer med høy etterspørsel, deriblant jordbærproduksjon og korn.

Øke norsk matkorn

NorgesGruppen deltar i nytt partnerskap for å øke bruken av norsk korn og proteinvekster i mat fra dagens nivå på rundt 50 prosent til 90 prosent i 2030. Forskning, utvikling og tettere samspill i verdikjeden blir viktige virkemidler for å nå den ambisiøse visjonen. Partnerskapet har som mål å øke produksjonen av proteinrike vekster til mat. Plantebasert mat er i medvind og driver etterspørselen etter proteinvekster i det daglige kostholdet. Dette, kombinert med et varmere klima og nye dyrkingsmuligheter, gir gode muligheter for å produsere mer proteinvekster i Norge.

Jordbær tilbake i verdensklasse

NorgesGruppen ønsker å få norsk jordbær tilbake i verdensklasse og vil øke salget med 50 prosent. Vi jobber sammen med Gartnerhallen og BAMA for å gjøre et løft som vil merkes for kundene og gi bedre rammevilkår for produsentene. Bakgrunnen er at kvaliteten, tilgjengeligheten og utvalget har gått ned de siste årene. I tillegg har det blitt færre jordbærprodusenter. Målet er at norsk jordbær blir tilgjengelig over en mye større del av året, at sesongen kan starte tidligere enn i dag. For å nå ønsket

målsetting om 50 prosent økning må produksjonen betydelig opp i høysesong, men NorgesGruppen mener at mai og juni også er to måneder med mulighet til å erstatte import.

Trygghet for norske produsenter

En del av NorgesGruppens viktige rolle i samfunnsdugnaden er å være en viktig salgskanal for norske og lokale produkter. Tidlig i pandemien ga NorgesGruppen produsentene trygghet for at kjedene skulle prioritere norskproduserte varer. Det bidro til å opprettholde norsk produksjon. Usikkerhetsmomentene for produsentene knyttet seg blant annet til om det var mulig å få tak i arbeidskraft til å høste avlingene, og om det fantes nok salgskanaler for produktene siden serveringsmarkedet og storhusholdning opplevde bråstopp i sin virksomhet.

NorgesGruppens bidrag var å skape sikkerhet for at de fikk solgt produktene sine. Før 2021-sesongen gjentok vi meldingen til landbruket om at vi ville prioritere og legge til rette for godt salg av norske landbruksprodukter. De to siste årene har vi solgt over 180 000 tonn norsk frukt og grønt. Vi

kunne trolig solgt enda mer om det hadde vært produkter tilgjengelig i markedet.

Vi har alltid prioritert norske sesongvarer, og forsterket dette budskapet til matprodusentene, BAMA og Gartnerhallen da usikkerheten i landbruket var som størst våren 2020. Da året var omme, hadde vi solgt rekordstore volumer av norsk frukt og grønt, bær, meieriprodukter, kjøtt og kornprodukter.

Undersøkelser, salgstall og etterspørsel de siste årene viser at kundene ønsker seg, og velger, norske produkter i butikken hvis det

finnes et alternativ. Det er sjelden et problem å selge ut norskprodusert, det være seg jordbær, poteter, gulrot eller epler.

Tydeligere merking av opprinnelse

Økt etterspørsel skapte behov for å importere mer kjøtt under pandemien. Derfor har NorgesGruppen lagt vekt på å informere bedre om hvor kjøttet kommer fra. Vi bruker Nyt Norge-merket på norske varer, og på øvrige varer har vi tatt i bruk en oblat som forklarer hvorfor vi benytter importerte råvarer. I tillegg har vi fremhevet opprinnelsesland på emballasjen, så langt praktisk mulig.

Maren Hauglid og faren Jens Kristian er kornbønder på Leirsund.





Digitalt løft

Etter en massiv, digital oppgradering står butikkene rustet til å møte kundenes ønske om mindre friksjon og større frihet når de handler.

→ Nærbutikken og Joker er tidlig ute med å ta i bruk ny teknologi. Hensikten er å gi kunder og ansatte større fleksibilitet, og å møte konkurransen fra andre som selger dagligvarer utenfor vanlige åpningstider. I 2021 hadde seks Nærbutikker tatt i bruk teknologi som gjør det mulig å holde butikkene åpne døgnet rundt, alle dager i året. Kundene bruker bankkortet til å få adgang til butikken, plukker de varene de vil ha og betaler i selvbetjente kasser. Løsningen blir pilotert i Joker i 2022.

NorgesGruppen Data og Mat-Norge har inngått en langsiktig avtale om å videreutvikle teknologien som er tatt i bruk av Nærbutikken og Joker. Løsningen er interessant for andre kjeder i NorgesGruppen, og det er planlagt å teste deler av den i selvbetjente kasser i MENY og SPAR. Målet er i første omgang å møte kundenes ønske om mindre

friksjon og skape mer effektive butikker, men på sikt kan teknologien åpne for at flere butikker tilbyr dagligvarer døgnet gjennom.

Stort, digitalt løft

Innføringen av ny teknologi forutsetter en solid, digital plattform. I 2021 gjorde NorgesGruppen en massiv oppdatering av den tekniske infrastrukturen til butikkene. Fiber, nye lokale nettverk og PC-er ble installert i alle butikkene. Samtlige butikker tok også i bruk plattformen for betaling og identifikasjon fra Aera, et selskap eid av NorgesGruppen og Coop. Plattformen er kostnadseffektiv, sikrer NorgesGruppen kontroll over kundedata, og gjør det mulig å ta i bruk nye betalingsformer i takt med kundenes ønsker.

Les mer om noen av NorgesGruppens digitale tjenester på side 41 og 48.

Godt samarbeid med leverandørene

Godt samarbeid med leverandørene er avgjørende for at vi skal nå ambisjonene våre. I felleskap finner vi løsninger som gir kundene valgfrihet og effektiviserer verdikjeden – på bærekraftig vis.

→ NorgesGruppen har som mål å være bransjens beste samarbeidspartner for så vel store som små leverandører. Vi legger vekt på profesjonalitet, samarbeidsvilje, forbrukerforståelse, bærekraft og bruk av fakta i alle våre handlinger med leverandørene.

Å ha et godt samarbeidsklima har vært ekstra viktig gjennom pandemien. Tidlige tilløp til hamstring og utfordringer med bemanning, råvaretilgang og transport har i perioder redusert tilgangen på varer. Godt samarbeid med leverandørene, norsk landbruk og myndighetene har vært avgjørende for å holde butikkhyllene fulle.

Den årlige leverandørundersøkelsen Remark bekrefter at vi er en attraktiv samarbeidspartner. Leverandørene rangerer NorgesGruppen på topp i et flertall av spørsmålskategoriene, blant dem totalinntrykk, innkjøp og forhandlinger, sortimentstyring og bærekraft og miljø. MENY og KIWI troner i toppen på totalinntrykk, samarbeidsevne, profilering og ledelse blant profilhusene.

Vinnere av NorgesGruppens leverandørpriser 2021

Årets entreprenør

Prima Jæren

Prima Jæren tenker nytt og langsiktig, og utvikler stadig nye produkter tuftet på kvalitet og håndverk. De har gjennom mer enn ti år skapt flere unike produkter for NorgesGruppens kjeder, ikke minst spesialpølser og Angus-kjøtt.

Årets leverandør

Grilstad

Grilstad er en profesjonell, fremoverlent og positiv leverandør, alltid opptatt av å skape lønnsom vekst for alle parter gjennom å utvikle produktporteføljen.

Lars Kristian Grøndahl
produserer økologisk
Nyr på Grøndalen gård.

Tusenvis av nyheter

Hvert år lanserer vi mellom 700–1000 produktnyheter. Vi samarbeider med aktører i hele verdikjeden for å innfri løftet om nye, spennende kvalitetsprodukter.



Plantebasert og NATURLI' valg

→ NorgesGruppen har valgt Orkla Foods som hovedsamarbeidspartner innen plante-baserte alternativer til kjøtt. Med utgangspunkt i Orklas varemerke NATURLI' har vi jobbet sammen om å utvikle og tilpasse produkter til kunder i serveringsmarkedet. NATURLI'-serien byr blant annet på saftige og smakfulle burgere, pølser og nuggets, produkter som egner seg godt til å møte etterspørselen etter plantebasert mat ved serveringsstedene.



Mat-i-farta og et stort bakeløft

→ Konseptet FERSK byr på et variert utvalg av mat-i-farta – dagsferske bagetter og blingser, wraps, salat, grøt og yoghurt – i egne kjølere i butikken. Konseptet er utviklet av Bakehuset, som satser på mat-i-farta med ny produksjonslinje. I 2021 ble FERSK introdusert i utvalgte butikker på østlandet, alle valgt ut i samarbeid med kjedene for å sikre daglige leveranser av ferske produkter. Videre har KIWI og Bakehuset utviklet et stort bakeløft med de tre brødseriene Bakerens Utvalgte, Våre Groveste og Nystekt samt kontinuerlig produktvikling.



Varme burgere har blitt kundefavoritt

→ SPAR har i godt samarbeid med Matbørsen og Bakehuset videreutviklet Husets burgere til et populært hamburgerkonsept. Bakehuset leverer brødene og Matbørsen burgeren til det som har blitt en stor salgsuksess. Utvalget varierer gjennom året, med varianter som spareribburger, jaktburger og ribbeburger. Kundene kan også velge blant fiskeburgere, vegetarburgere og ulike varianter toast. SPAR solgte 2,8 millioner burgere fra varmeskapet i 2021, en halv million flere enn i 2020. Mest populær var Sommervibber-burgeren, som det ble solgt 340 000 av i sommerhalvåret 2021.

→ Produktutvikling og innovasjon er avgjørende for å fornye sortimentet og få flest mulig kunder til å handle hos oss.

I 2021 fortsatte trenden fra tidligere år: De største, nye suksessene kom i kategoriene mat-i-farta, enklere middagsløsninger, kvalitetsprodukter og grønnere og sunnere alternativer.



Imponer med perfekt stekt kjøtt

→ Folkets Stekt Perfekt-serie gjør det enklere enn noensinne å imponere med perfekt stekt kjøtt. Serien består av en rekke sous vide-tilberedte produkter, samt ett produkt i stekepose. Sous vide betyr at kjøttet er vakuumert og tilberedt på lav varme over lang tid. Kundene trenger bare å varme opp produktene for å servere perfekt stekt kjøtt – hver gang. Under NM i kjøttprodukter 2021 stakk serien av med medaljer av alle valører: Gull til Stekt Perfekt Oksestek, sølv til Lammeskank og bronse til Tri Tip.

1,5 milliarder kroner i Trumf-bonus

I 2021 sparte Trumf-medlemmene rekordmye i bonus. Vi la til flere fordeler i programmet og gjorde det også mulig å donere bonus til gode formål.

→ Trumf-programmet fortsetter å vokse, godt drevet av nye fordeler og høy omsetning i pandemien. I 2021 sparte Trumf-medlemmene hele 1,5 milliarder kroner i bonus. Det var ny rekord og en økning på 23 prosent fra 2019. Medlemstallet har økt med 200 000 siden før pandemien og passerte 2,6 millioner i 2021.

Nye fordeler

KIWI, MENY, SPAR og Joker har alle utviklet egne Trumf-fordeler til sine kunder. Medlemmene kan i tillegg spare Trumf-bonus på alt fra drivstoff og strøm til netthandel, reise og blomster. Nytt av 2021 er at Trumf-medlemmer kan spare bonus når de handler hos Apotek1, kjøper strøm fra Fjordkraft eller har mobilabonnement fra Talkmore.



Kundene donerte 1,4 millioner kroner

I 2021 gjorde vi det mulig for medlemmene å donere Trumf-bonusen til en av våre samarbeidspartnere eller til TV-aksjonen, som gikk til Plans arbeid mot barneekteskap og for jenters mulighet til en trygg oppvekst.

Trumf-medlemmene donerte:

512 000 kroner til TV-aksjonen (Plan)
453 000 kroner til Leger Uten Grenser
250 000 kroner til UNICEF
200 000 kroner til Kirkens Bymisjon
17 000 kroner til Turistforeningen

Pris for Sunnhets-lotteriet



→ KIWI's Sunnhetslotteri vant Helse- og omsorgsdepartementets utmerkelse for sunnere markedsføring. I Sunnhetslotteriet hadde alle KIWI PLUSS-kunder som handlet minimum én frukt eller grønt og minst ett fiskeprodukt mulighet til å vinne verdien av hele handlekurven. Siden starten i 2020 har mer enn 90 000 vinnere i snitt fått tilbake 718 kroner. KIWI ble berømmet for den morsomme kampanjen og for å bruke gulrot, ikke pisk, i arbeidet med sunnere kosthold da helse- og omsorgsminister Ingvild Kjerkol delte ut prisen i januar 2022.

Mer enn 1,8 millioner nordmenn er medlem av KIWI PLUSS, som har vært en viktig driver av veksten i Trumf de siste årene.

Investering i ny teknologi gir konkurransekraft

De siste tiårene har produktivitetsutviklingen i dagligvarehandelen vært klart høyere enn gjennomsnittet for norsk næringsliv.*

→ Det skyldes systematiske investeringer i effektiviserende teknologi i transport, annen logistikk og handelssystemer. NorgesGruppen har investert betydelig i å styrke egen produktivitetsutvikling. Ifølge Samfunnsøkonomisk analyse kan man slå fast at dagligvarehandelen har bidratt til å styrke inntektsutviklingen i landet, og at NorgesGruppen har bidratt til å løfte inntektsutviklingen i dagligvarehandelen. NorgesGruppen har ligget over produktivetsnivået i detaljhandel samlet i perioden 2003–2020, og økt produktiviteten med 5,1 prosent i gjennomsnitt per år (Samfunnsøkonomisk Analyse).

Effektive roboter

Del-automatisering av arbeidsprosesser på manuelle lagre er under utvikling. Pilot på de første plukkrobotene gjennomføres i ASKO, noe som gjør vareplukking og stabling på pall mer effektiv. Det tas i bruk selvkjørende trucker på flere av lagrene, både for transport av varer inn i lagrene og interne transportoppdrag mellom avdelinger og funksjoner. Teknologit utviklingen går raskt og vil bidra til å ha god kostnadsutvikling i årene som kommer.

* www.samfunnsokonomisk-analyse.no

Norges miljøvennlige kaffebrenneri

2021 er første hele driftsår for kaffebrenneriet på Vestby, og vi realiserer store effektivitetsgevinster fra det nye anlegget. Hver tredje kopp med kaffe som nytes i Norge vil komme fra det nye anlegget, som har en årlig produksjonskapasitet på 12 000 tonn kaffe.

ASKO Oslofjord øker kapasiteten ytterligere

I januar 2022 startet driften i ASKO i Sande i Vestfold. Lageret er på hele 27 700 kvadratmeter, 30 meter høyt og miljøsertifisert etter BREEAM-standard. Det er også automatisert, som betyr at alle varer som går gjennom anlegget vil, så langt det lar seg gjøre, bli behandlet og plukket av roboter. Lageret vil bidra betydelig til å effektivisere distribusjonen til dagligvarebutikker vest for Oslofjorden samt i tidligere Østfold fylke. Full drift er forventet i løpet av første kvartal 2023.

– Norges råeste automasjonslager er endelig en realitet, og vi gleder oss til å ta det i bruk, sa Knut-Andreas Kran, administrerende direktør ASKO Oslofjord, da den første pallen – selvsagt med kaffe fra Evergood – ble sendt inn i lageret.



Plukkroboter bidrar til effektiv logistikk.

En selvgående sjødrone over Oslofjorden vil koble distribusjonen av varer mellom ASKOs sentrallager på Vestby i Akershus og ASKO Oslofjord i Sande. Sjødronen settes i drift i løpet av 2022 og vil gi en nullutslippsfri transportkjede mellom øst- og vestsiden av fjorden. Sjødroneprosjektet vil medføre at vi kutter 1,9 millioner liter diesel årlig, og dette gir en årlig besparelse på ca. 5 100 tonn CO₂.

Digitalisering gir store gevinster

Opp mot 4,5 millioner fakturaer blir håndtert av rundt 6 700 ulike brukere i NorgesGruppen hvert år. I 2021 tok vi i bruk et nytt, innovativt system for å håndtere flyten av fakturaer og kontrakter. Mer enn 90 prosent av fakturaene går nå automatisk til den som skal godkjenne, uten at regnskapsavdelingene trenger å gjøre noe som helst. Digital signering, enten det er ved skrivebordet eller på mobil, har effektivisert håndteringen av fakturaer og avtaler vesentlig både for ansatte i NorgesGruppen, kjøpmenn og leverandører. Gevinsten av å ta i bruk det nye systemet er beregnet til 40–50 millioner kroner.

Stor interesse for bærekraftsfondet HANDLE

NorgesGruppens bærekraftsfond HANDLE har skapt stor interesse blant små og store aktører med ideer som kan gjøre verdikjeden for mat grønnere og sunnere.

→ Blant de tildelte prosjektene er sirkulære klimatomater, utvikling av plantebaserte produkter og luftebalkonger for griser.

NorgesGruppen etablerte bærekraftsfondet HANDLE høsten 2021. Fondet skal de neste årene investere 100 millioner kroner i samarbeidsprosjekter som skaper en bærekraftig utvikling i den norske verdikjeden for mat. Midlene som er satt av til HANDLE, kommer i tillegg til konsernets løpende bærekraftstiltak og -investeringer.

Stor interesse og bredde

Hele 68 prosjektsøknader kom inn før fristen. Det vitner om stort engasjement og målrettet arbeid for en bærekraftig omstilling gjennom hele verdikjeden. Blant søkerne var både nye og gamle samarbeidspartnere, gründere, interesseorganisasjoner og kunnskapsinstitusjoner, og prosjektene de søkte midler til var rettet mot alt fra sirkulær ressursbruk og bedre dyrevelferd

til lavere klimagassutslipp i produksjon og produktutvikling og flere plantebaserte produkter.

Fondet offentliggjorde de første tildelingene i januar 2022. Åtte prosjekter fikk til sammen 14,5 millioner kroner.

– Fondets faglige utvalg har gått grundig gjennom alle søknadene, og vi har blitt imponert av både innholdet og ambisjonene. Det er tydelig at det blir jobbet godt med områder som miljø, helse og mennesker i norsk matproduksjon, sier Signe Bunkholt Sæter, direktør for bærekraft i NorgesGruppen.

14,5

millioner kroner tildelt

Bærekraftsfondet HANDLE tildelte 14,5 millioner kroner til åtte prosjekter i første søknadsrunde.

- 1. Reklima:** Norske klimatomater, sirkulær produksjon med biogass fra matavfall og husdyrgjødsel.
- 2. Våren:** Produsere norsk, plantebasert havredrikk.
- 3. Nortura:** Griser får mer lys, luft og plass gjennom ombygging av eksisterende driftsbygninger.



- 4. Kysthagen:** Familiebedrift skalere opp juiceproduksjon av grønnsaker som ellers kastes.
- 5. Tine:** Bruke restråstoff fra melkeproduksjon for industriell anvendelse.
- 6. Orkla:** Utvikle gode alternativer for tilsetningsstoffet karragenan i forskjellige produkter.
- 7. Mack Bryggerier:** Fange overskuddskarbondioksid fra ølproduksjon til bruk som kullsyre i drikkevarer.
- 8. Kinginstituttet:** Kartlegge hvordan migrantarbeidere behandles i den norske verdikjeden for mat.



Gründer Alexander Ringheim i Invertapro.

Brød basert på larvemel.



Sirkulær matproduksjon i praksis

I 2021 besluttet NorgesGruppen å investere i oppstartsbedriften Invertapro, som skal etablere Norges første larvefabrikk.

→ Invertapro har produsert melbillelarver på Voss siden 2016. Nå skal selskapet bygge en fullskala fabrikk, og får med seg NorgesGruppen som industriell partner. Første del av fabrikken skal stå klar i 2022–2023 og kunne produsere opptil 10 tonn levende larver per uke. Innen 2025 er målet å kunne produsere 70 tonn per uke.

Larvene skal brukes til dyrefôr og mat, og larvesekretet til plantegjødsel. En del frukt og grønt som ikke blir solgt i NorgesGruppens butikker går allerede til Invertapro, som bruker det til larvemat. Fremover vil vi levere mer, slik at det som ellers kunne blitt matsvinn, blir til nye proteinrike produkter. Dette er sirkulær matproduksjon i praksis, og det øker ressursutnyttelsen. Insekter er i særklasse sammenlignet med andre proteinkilder når det kommer til klimagassutslipp og fôr-, areal- og vannbehov, og vi har tro på markedet for denne type proteiner fremover.

sjon i praksis, og det øker ressursutnyttelsen. Insekter er i særklasse sammenlignet med andre proteinkilder når det kommer til klimagassutslipp og fôr-, areal- og vannbehov, og vi har tro på markedet for denne type proteiner fremover.



Sammen om bærekraftig matproduksjon

NorgesGruppen samarbeider med andre store aktører i verdikjeden for mat om å fremme og utvikle bærekraftig matproduksjon og forbruk i Norge.

→ I 2021 gikk NorgesGruppen, TINE, Nortura, BAMA, Yara, Coca-Cola, Arntzen de Beche, PwC, NMBU og Skift sammen om Skiftnotatet Mat og landbruk. NorgesGruppens konsernsjef Runar Hollevik ledet arbeidet med notatet som beskriver viktige grep for å skape varige, systemiske endringer i matsystemet, kutte klimagassutslipp og styrke konkurransekraften til norsk matproduksjon.

Virksomhetene bak notatet har forpliktet seg til mål innen fem samarbeidsområder: matsvinn, emballasje, ressurser, maten og teknologi. Samarbeidsprosjekter om plastemballasje, biogass og -gjødsel, dyrefôr og matsvinn er allerede igangsatt.

Mer resirkulert plast

**Resirkulert plast gir lavere miljøbelastning enn ny plast.
Vi økte andelen resirkulert plast i emballasjen til 18 prosent i 2021.**

→ Vi fortsetter arbeidet med å bruke alternativer til plast og erstatte fossil plast med resirkulert plast i emballasje. Det er særlig to utfordringer vi må finne en løsning på. Strengt helsekrav gjør det vanskeligere å bruke gjenvunnet enn fossil plast. Det er også utfordrende å få tak i nok resirkulert plast, fordi Norge mangler et nasjonalt system for plastgjenvinning. Vi ønsker at all plast skal være lett å materialgjenvinne i dagens og fremtidens sorteringsløsninger.

To viktige tiltak fra 2021 bidro til at vi fjernet 425 tonn jomfruelig plast fra markedet og erstattet dette med resirkulert plast. Plastflaskene med Cevita juice og smoothie er byttet ut med 100 prosent resirkulert plast (rPET), og kjøttprodukter fra Norfersk kommer nå i skåler av rPET. Det er nytt at resirkulert plast brukes i emballering av fersk mat.

Et annet eksempel er rengjøringsserien Unik RentHjem. Det er lagt vekt på miljø i både innpakning og innhold, og alle flaskene er laget av resirkulert plast.

Vi har en målsetting om at innen 2025 skal all ny plast være fullstendig resirkulerbar og bestå av minst 30 prosent resirkulert plast.

Les mer om våre mål og resultater knyttet til plast på side 134.

Sammen mot plastproblemene

→ NorgesGruppen er medlem av Handelens Miljøfond, som er bransjens felles satsing for å løse miljøproblemer knyttet til plast.

Fondets midler kommer fra medlemmene, og fra 1. januar ble kontingenten doblet fra 50 øre til én krone for hver plastpose medlemmene selger i Norge.

I 2021 tildelte Handelens Miljøfond 109 millioner kroner til 127 miljøprosjekter. Det var den største tildelingen noensinne. I tillegg vil fondet bruke 300 millioner kroner over tre år på Rydd Norge, et stort, nasjonalt program med mål om å rydde 40 prosent av den ytre kysten og prioriterte vassdrag.

Viktig marked for deltidsjobb

NorgesGruppen tilbyr og støtter et mangfoldig arbeidsliv med høy grad av fleksibilitet. En stor del av vår virksomhet har deltidsansatte, totalt 43,4 prosent. Deltid er definert som alt under 100 prosent stilling.

→ Deltid er viktig for å gi ansatte mulighet til fleksibilitet. Det er nødvendig i ulike livsfaser og for å samtidig kunne ivareta virksomhetens ujevne arbeidskapasitetsbehov grunnet lange åpningstider og høy grad av sesong. NorgesGruppen er for svært mange et første møte med arbeidslivet. Virksomhetene gir nærmere 9 000 studenter verdifull arbeidstrening, mestring og inntekt.

NorgesGruppen er opptatt av å være en profesjonell arbeidsgiver for alle, ikke minst de som får sin første arbeidserfaring i en av våre butikker. Engasjerte deltidsansatte gjør det enklere for butikkene våre å holde åpent lenger og avvikle ferier.

Bare i 2021 hadde KIWI over 68 000 søkere til 840 stillinger, og nær to av tre var studenter og under 24 år.

I november 2021 gjennomførte vi en spørreundersøkelse blant alle våre deltidsansatte. Totalt mottok 18 400 medarbeidere undersøkelsen, og vi fikk 7 900 svar. Resultatene viste at hver fjerde ansatt i gruppen ønsket og er tilgjengelig for å jobbe mer, mens bare 10 prosent ønsket seg en heltidsstilling.



Elle Lenes Grindheim jobber deltid på KIWI Heggedal.



Mahamed Hassan Warsame er teamleder på pakkeriet i Vestby.

Kultur for kaffe og bærekraft

→ Joh. Johansson Kaffe har ikke bare bygget Norges mest klimavennlige kaffebrenneri. Selskapet har også skapt en sterk intern kultur for bærekraft.

Bærekraftsarbeidet i Joh. Johansson Kaffe går langt ut over brenneriet i Vestby og omfatter hele kaffekjeden fra plantasje til butikk. Selskapet er involvert i prosjekter for å hjelpe lokale kaffebønder og jobber med å gjøre transporten grønnere, forbedre emballasjen og utnytte avfall fra produksjonen. Og selv om det ikke alltid er synlig på pakken, er en høy og økende andel av kaffen som brennes på Vestby sertifisert. Det nye bygget skal likevel ha mye av æren for at bærekraft har blitt en så stor del av kulturen i Joh. Johansson Kaffe.

- Vi la vekt på å bruke interne ressurser så langt det lot seg gjøre da vi planla og bygde det nye kaffebrenneriet. Medarbeid-

derne bidro sterkt i utformingen av anlegget og fant løsninger for å innfri de høye bærekraftsambisjonene som var satt for bygget, sier Ted Allergoth, markedsdirektør i Joh. Johansson Kaffe.

Han forteller at det ga hele organisasjonen et kompetanseløft og har skapt en kultur for å vurdere bærekraftsaspekter ved så vel store som små beslutninger. Klimagevinstene fra det nye anlegget er åpenbare, men engasjementet blant de ansatte har også drevet frem tiltak som å kutte ut papiraviser, fjerne søppelbøtter på kontorene og sette ut bikuber på tomta. Det har ført til store avfallskutt - og gitt honning på brødskiva i lunsjen.

- Vi ser klare effekter av at så mange deltok i byggeprosessen. Det har endret kulturen, sier Allergoth.



Mer varer på skinner

→ Fra april 2021 tok ASKO i bruk tog for å frakte varer til Møre og Romsdal. Jernbane er et viktig verktøy for at ASKO skal nå målet om null utslipp fra distribusjonen av varer. ASKO var derfor med fra start da den nye norske togoperatøren Onrail startet daglige avganger mellom Alnabru og Åndalsnes. Derfra blir varene fraktet til ASKO Molde og H. I. Giørtz med lastebil. Tog blir også utnyttet til returtransport fra Møre og Romsdal.

Bruken av tog kutter klimagassutslippene fra transport av varer fra Vestby til Molde og Ålesund med 60 prosent. Det er medregnet returtransport og bruk av lastebil til og fra lagre i begge ender av jernbanen. Tiltaket fjerner også mange tunge kjøretøy fra veiene. ASKO har reservert kapasitet på det nye toget tilsvarende 1800 semitrailere årlig.

A woman with long dark hair, wearing a black long-sleeved shirt, black pants, and black work boots with blue laces, stands in a warehouse aisle. She is holding a handheld device. The aisle is lined with tall stacks of boxes wrapped in clear plastic. In the background, there are blue metal shelving units and red signs with white text 'EK' and 'EF'.

Finansielle resultater

Årsberetning

VIKTIGE HENDELSER 2021

Moderat vekst – sterk markedskonkurranse

Koronapandemien har påvirket matmarkedet gjennom 2021, dog i noe mindre grad enn året før. Salgsveksten i tradisjonell dagligvare var mer moderat på grunn av møte med høye volumtall, sterk konkurranse i markedet samt at KIWI presset prisene ned betydelig gjennom hele året. Sammenlignet med forrige normalår (2019) har markedet for tradisjonell dagligvare økt med 17 prosent, mens NorgesGruppen har hatt en vekst på 18 prosent (Nielsen).

KIWI kuttet prisene på over 800 varer

Til tross for at flere salgskanaler i matmarkedet var sterkt redusert i periodene med restriksjoner og nedstenging, var det gjennom 2021 sterk priskonkurranse i markedet. Matvareprisene sank 2 prosent, mens øvrige priser i samfunnet steg over 5 prosent (SSB, KPI). Det skyldes både lavere avgifter samt at KIWI gjorde betydelige priskutt på over 800 varer.

Prisreduksjoner påvirker driftsresultatet

NorgesGruppens kjeder har hatt en solid utvikling gjennom pandemien, og har i 2021 klart å beholde en del av den lånte omsetningen fra andre salgskanaler. Driftsinntektene ble på om lag 103 mrd. kroner (ekskl. IFRS 16). Driftsresultatet går litt tilbake på grunn av prisreduksjoner og høye strømkostnader. Samtidig realiserer NorgesGruppen gevinster som følge av økt produktivitet og god underliggende drift. Driftsresultatet går ned med 133 millioner kroner til 5,0 mrd.

kroner (ekskl. IFRS 16). Det gir en driftsmargin på 4,8 prosent (ekskl. IFRS 16), som er 0,2 prosentpoeng lavere enn i 2020, men 0,8 prosentpoeng høyere enn forrige normalår (2019).

MENY best i markedet på sammenlignbar vekst

MENY har hatt en sterk utvikling siste to år. De ble vekstvinner på sammenlignbar vekst i 2021 og tar markedandeler både i netthandel og i supermarkedsbutikkene. MENY er bransjeledende innen utvalg og kvalitet, rangert som best på lokalmat (Nielsen Norske Dagligvarekjeder 2021) og vant NM i frukt og grønt på nett. Meny.no er nå Norges største matkanal med 57 millioner digitale besøk i 2021.

Teknologiinvesteringer gir konkurransekraft

Det nye kaffebrenneriet til Joh. Johannson Kaffe, med årlig produksjonskapasitet på 12 000 tonn kaffe, har høy automatisasjonsgrad og leverer effektiviseringsgevinster. Etableringen av ASKO Oslofjord øker effektivitet i varestrømmen. ASKO erstattet manuelle arbeidsoppgaver med automatisasjon og roboter. Automatiske stekeplaner i MENY-butikkene reduserer matsvinnet betydelig. Samtlige butikker i NorgesGruppen har i 2021 fått oppgradert sin infrastruktur med ny betalingsplattform og fibertilgang.

Mer norsk mat

Tidlig i pandemien ga NorgesGruppen matprodusenter trygghet for at vi skulle prioritere norskproduserte varer. Det

har bidratt til å opprettholde norsk produksjon. I 2021 økte omsetningen av lokalmat fra NorgesGruppens kjeder med 6,8 prosent, og MENY erfarer at stadig flere kunder er opp-tatt av norsk opprinnelse. I 2021 igangsatte NorgesGruppen flere tiltak for å øke norskandelen innenfor varer med høy etterspørsel, deriblant jordbærproduksjon og matkorn.

Reduserer klimautslippet

NorgesGruppen har redusert klimagassutslippene med 6,2 prosent siden 2019. Det er god utvikling innen matsvinn, miljøvennlig emballasje og utvalgte sunnhetsmål. Samarbeidsprosjekter i bransjen innen matsvinn, sirkulær produksjon og emballasje gjennom Skiftnotat Mat og landbruk er i prosess. Flere store investeringer innen fornybar energi og lavutslippsløsninger innen transport og bygg ble prioritert.

Stor interesse for bærekraftsfond

Gjennom fondet Handle har NorgesGruppen tildelt 14,5 millioner kroner til åtte ulike verdikjedeprosjekter hos både store og små eksisterende og potensielle samarbeidspartnere av NorgesGruppen. Blant disse er sirkulære klimatomater, utvikling av plantebaserte produkter og luftebalkonger for griser.

Kostholds- og klimainnsikt

I 2021 lanserte Trumf kostholds- og klimainnsikt som gjør det enklere for kundene å velge sunnere og mer klimavennlig. Kostholdsinnsikten kobler kundenes kjøp med

næringsinnholdet i varene for å gi innsikt i eget kosthold og sammenligne innkjøpene med anbefalingene fra Helsedirektoratet. Klimainnsikt estimerer klimaavtrykket av varene kundene kjøper og viser hvordan det utvikler seg over tid og fordeler seg på ulike matvarer.

Tydeligere merking

NorgesGruppen gjorde tiltak for å informere bedre om hvor kjøttprodukter kommer fra. Nyt Norge-merket brukes på norske varer, og på øvrige varer har vi tatt i bruk en oblat som forklarer hvorfor vi benytter importerte råvarer. I tillegg har vi fremhevet opprinnelsesland på emballasjen.

To finalister og syv nominasjoner til helsemyndighetenes pris

KIWI Sunnhetslotteri, der alle KIWI PLUSS-kunder som handler frukt eller grønt og minst ett fiskeprodukt er med i trekningen om å få prisen på handlekurven tilbake, vant prisen i kategorien sunnere markedsføring. MENY fikk tredjeplass i samme kategori for tiltaket om å påvirke kundene til å handle sunnere alternativer i nettbutikken. NorgesGruppen hadde totalt syv nominerte tiltak til helsemyndighetenes pris.

Rekordutbytte fra Trumf og mange nye medlemmer

Fordelsprogrammet til NorgesGruppens kjeder passerte 2,6 millioner medlemmer i 2021, en økning på 200 000 medlemmer siden før pandemien. I løpet av to år har Trumf-medlemmene spart 23 prosent mer bonus. Det gir ny rekord i Trumf-bonus i 2021 med 1,5 mrd. kroner. Noen av de nyeste Trumf-partnerne i 2021 var Apotek 1, Talkmore og Fjordkraft.

Attraktiv arbeidsplass

I 2021 klatret NorgesGruppen på topp 10-listen over Norges mest attraktive arbeidsgivere blant økonomer. Yrkesaktive økonomer kåret NorgesGruppen til den 7. mest attraktive arbeidsgiveren i Norge (Universum). I tillegg ble Norges-

Gruppen tildelt prisen som årets klatrer innen IT. I 2021 fikk den første KIWI-medarbeideren fagbrev gjennom KIWI-skolen. NorgesGruppens butikker får et stort antall søkere til deltidsstillinger, som er en viktig inngang for mange i arbeidslivet.

Konsum Gruppen – et selvstendig selskap under ASKO

Konkurransetilsynet godkjente at NorgesGruppen øker sin eierandel fra 49 til 100 prosent i innkjøpsgrupperingen Konsum Gruppen Norge AS. Målet er at selskapet fortsatt skal tilby medlemmene, som er kunder innen storhusholdning og servering, god service og konkurransedyktige innkjøpspriser. Konsum Gruppen vil drives videre som et selvstendig selskap og kunde av ASKO i konkurranse med andre innkjøpskjeder.

Select Service Partner (SSP) og ASKO inngår ny grossistavtale

SSP, som har vært kunde av ASKO siden 2000-tallet, gikk ut av Gress Gruppen og inngikk en egen grossistavtale med ASKO Servering. I Norge driver SSP spisesteder, kiosker og barer på flyplasser og jernbanestasjoner.

Travel Retail Norway vant anbud om taxfree-salget

Travel Retail Norway (TRN) vant anbudet fra Avinor for drift av taxfree og «travel value» på Oslo lufthavn Gardermoen for de neste fem årene. TRN selger taxfree-artikler til reisende på flyplasser over hele landet. NorgesGruppens eierandel er 25 prosent (50 prosent eierandel i holding-selskapet Norse-Trade som igjen eier 50 prosent av TRN).

Konkurransetilsynet – aktuelle saker

Konkurransetilsynet har avsluttet etterforskningssaken mot Orkla, Mondelez og NorgesGruppen. Tilsynet har etterforsket om ulikheter i innkjøpspriser har vært et brudd på konkurranseloven, men kom frem til at det ikke er grunnlag for å gå videre med saken. I tillegg opphevet Konkurransetilsynet

sitt vedtak om å ilegge NorgesGruppen et overtredelsesgebyr for brudd på opplysningsplikten i forbindelse med kjøp av Sædalssvingene 3 i Bergen. I den såkalte «prisjegersaken», der Konkurransetilsynet varslet de tre dagligvaregrupperingene om et mulig vedtak, har NorgesGruppen levert sitt tilsvarende.

Lov om god handelsskikk trådte i kraft

Lov om god handelsskikk trådte i kraft 1. januar 2021. NorgesGruppen etterlever loven på en tilfredsstillende måte, og hvert forretningsområde sikrer etterlevelse av lovkrav.

VÅR VIRKSOMHET OG FORRETNINGSIDÉ

NorgesGruppens virksomhet er innen varehandel med mat og drikke og andre daglige forbruksvarer. Vi konkurrerer i matmarkedet, der vi leverer handleopplevelser gjennom flere ulike konsepter: lavpris, supermarkeder, nærbutikker og mat-i-farta. Kjedekonseptene tilbyr en kombinasjon av fysiske butikker og netthandel, både fra selvstendige kjøpmenn og egneide utsalgssteder i hele landet. Distribusjon, innkjøp og matproduksjon er en integrert del av forretningen, som sikrer kundene lave priser og godt vareutvalg og kjøpmenn et godt driftsgrunnlag.

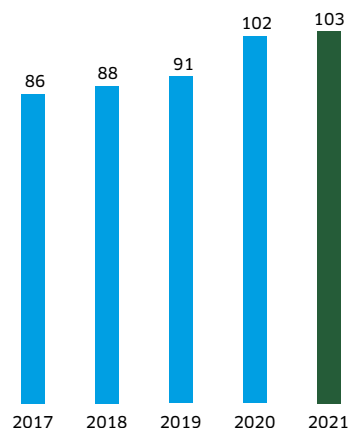
MARKEDS- OG RESULTATUTVIKLING

Pandemien har gitt høy vekst i tradisjonell dagligvare. Utviklingen var mer moderat i 2021 enn året før, og markedet hadde en nedgang på 0,4 prosent. Dagligvare utgjør ca. 69 prosent av matmarkedet, hvorav NorgesGruppens andel er på 31 prosent (Virke, Andhøy, SSB, Nielsen).

Restriksjoner gjennom pandemien har bidratt til at avgiftsbelagte kategorier ble kjøpt i norske dagligvarekjeder i stedet for i avgiftsfrie kanaler som grensebutikker og taxfree. Disse har derfor stått for en større del av veksten. Ferskt kjøtt, hus og hjem samt fersk ferdigmat er kategoriene i NorgesGruppen med størst vekst gjennom pandemien.

Driftsinntekter

Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)



I periodene da restriksjoner opphørte i 2021, flyttet etter-spørsel og omsetning seg fra dagligvare til servering og grensehandel. NorgesGruppens kjeder har imidlertid klart å beholde en del av den lånte omsetningen.

Ingen av NorgesGruppens heleide selskaper har gjennom pandemien søkt om økonomisk støtte fra myndighetene.

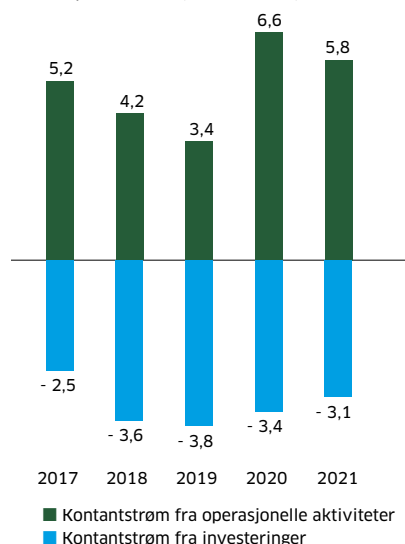
Resultatutvikling

Utviklingen i finansielle nøkkeltall kommenteres uten IFRS 16-effekter.

Driftsinntektene til NorgesGruppen ble på 103,1 mrd. kroner sammenlignet med 101,6 mrd. kroner året før. Det utgjør en økning på 1,5 prosent. Driftsresultatet vårt er på 5,0 mrd. kroner, ned fra 5,1 mrd. kroner året før. Det gir en driftsmar-

Kontantstrøm og investeringer

Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)



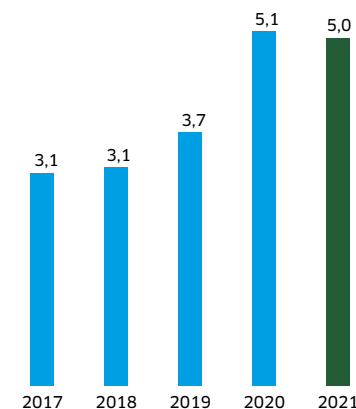
gin på 4,8 prosent sammenlignet med 5,0 prosent i 2020. NorgesGruppen fikk et årsresultat på 3,9 mrd. kroner i 2021, som gir en uendret resultatmargin fra 2020 på 3,8 prosent.

Prisreduksjoner trekker driftsresultatet vårt ned i 2021. Nedgangen skyldes også økte strømkostnader. Sykefraværet i hele virksomheten har vært høyere enn normalt grunnet korona og karanteneregler, men forretningsområdene har klart å gjøre løpende tilpasninger for å opprettholde produksjon, distribusjon og åpningstidene i butikk.

I 2021 investerte NorgesGruppen 3,5 mrd. kroner i mer effektiv og miljøvennlig drift, kompetanseutvikling, digitale tjenester samt oppgraderinger i butikker og netthandel. Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter i 2021 er på 3,1 mrd. kroner.

Driftsresultat (EBIT)

Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)



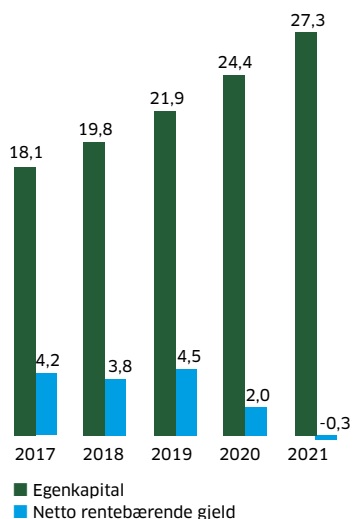
Kontantstrømmen fra operasjonelle aktiviteter er på 5,8 mrd. kroner i 2021, sammenlignet med 6,6 mrd. kroner året før.

For flere kommentarer til den finansielle utviklingen, se side 17-20 og 65-123 i rapporten.

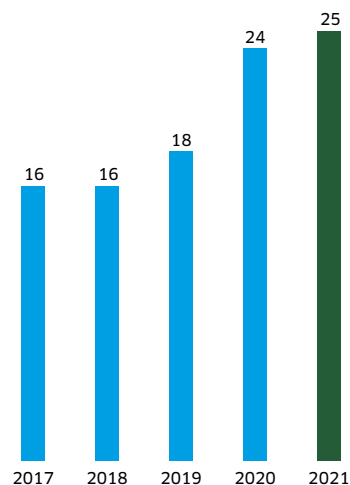
MORSELSKAPET

NorgesGruppen ASA er konsernets morselskap. Morselskapets virksomhet utgjør primært konsernfunksjonene Økonomi og finans, Kommunikasjon og samfunnskontakt, Kategori, Innkjøp og Kvalitet, Forretningsutvikling og HR. Sum driftsinntekter for morselskapet i 2021 var på 51 MNOK sammenlignet med 499 MNOK året før. NorgesGruppen ASA sitt driftsresultat i 2021 endte på minus 120 MNOK sammenlignet med minus 140 MNOK året før. Årsresultatet endte på 849 MNOK, mot 1,5 mrd. kroner i 2020.

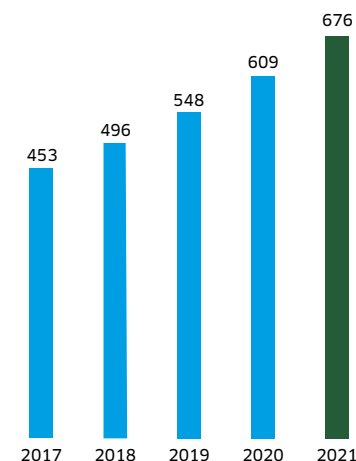
Egenkapital og netto rentebærende gjeld
Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)



Utbytte per aksje
Beløp i NOK



Bokført egenkapital per aksje
Beløp i NOK (ekskl. IFRS 16)



Likestillingsredegjørelse morselskapet

NorgesGruppen jobber kontinuerlig for å fremme likestilling og hindre diskriminering innen alle deler av personalpolitikken. Et bærekraftig arbeidsliv står sentralt i konsernets bærekraftstrategi. Med dette menes et arbeidsliv som ser at mangfold og kjønnsbalanse er viktige bidrag for selskapets verdiskaping. NorgesGruppen har målsatt en kjønnsbalanse mellom 40-60 prosent innen alle områder og nivåer.

NorgesGruppens morselskap, NorgesGruppen ASA, har en total kjønnsbalanse på 48,1 prosent kvinner og 51,9 prosent menn. I likestillingsredegjørelsen er det gjort en kartlegging av kjønnsbalanse og lønnsforskjeller i kvinners andel av menns lønn i prosent. Stillingskategoriene i selskapet er store og favner bredt. Det er behov for et mer detaljert kartleggingsarbeid av hver stillingskategori for å kunne gi

relevant informasjon. Hensikten er å gi innsikt i evt. lønnsforskjeller, og jobbe for lik lønn for likt arbeid av lik verdi.

Av alle ansatte er 2,3 prosent kvinner midlertidig ansatte og 0,8 prosent menn. Dette er en svært liten andel midlertidig ansatte, og forskjellen mellom menn og kvinner kan ikke være tegn på diskriminering.

Prosentandel av alle ansatte som har en deltidsstilling, er henholdsvis 4,7 prosent kvinner og 3,1 prosent menn. I NorgesGruppen ASA er det ingen ansatte som oppgir å ha ufrivillig deltid. Fordelingen av uttak foreldrepermisjon er 28,2 uker i gjennomsnitt for kvinner og 14,6 uker for menn.

Les mer i morselskapets likestillingsredegjørelse på norgesgruppen.no.

Fortsatt drift

Styret bekrefter at forutsetningene om fortsatt drift er til stede. Konsernet er i en god økonomisk og finansiell stilling.

Disponering og utbytte

Årsresultatet til morselskapet er disponert som følger:

Årsresultat (i 1000 kroner)	848 837
Avsatt utbytte (i 1000 kroner)	975 015
Avsatt til annen egenkapital (i 1000 kroner)	(126 177)
Foreslått utbytte per aksje (i kroner)	25

RISIKOSTYRING

Sentrale strategiske og operasjonelle risikofaktorer

Risikostyring i NorgesGruppen er en integrert del av virksomhetsledelsen og bygger på rammeverket COSO Enterprise Risk Management. Formålet er å bidra til at strategiske og operative mål nås ved å identifisere og håndtere risikofaktorene som selskapet står overfor. Styret og konsernsjef vurderer at konsernet sett under ett i 2021 har hatt en moderat risikoeksponering.

Områdene der NorgesGruppen er mer eksponert sammenlignet med fjoråret, er innenfor leverandører og mattrygghet, klimarisiko, rammebetingelser, politisk ustabilitet, IKT-kriminalitet og personvern. Dette er beskrevet nærmere på side 138 og 149-151 i rapporten.

Datatilsynet varslet i desember 2021 Trumf om et overtredelsesgebyr på fem millioner kroner for brudd på personvernforordningen. Trumf har vedtatt gebyret, og saken er løst. Bakgrunnen for Datatilsynets vedtak er at Trumf har vært forsinket med en løsning for å verifisere eierskap til registrerte bankkontonummer. NorgesGruppen mener at forbrukernes rett til innsyn og kontroll er svært viktig og sentralt, og har veid innsynsretten opp mot risikoen etter å ha gjennomført en rekke tiltak.

Åpenhetsloven, med krav til leverandørvurderinger, er vedtatt, og trer i kraft 1. juli 2022. Det gjennomføres aktsomhetsvurderinger for egne merkevarer, sentralt innkjøp og tjenestekjøp, og vi forventer det samme av våre merkevareleverandører.

NorgesGruppen jobber kontinuerlig med å følge opp og sikre at leverandørene har tilstrekkelige systemer for å ivareta mattrygghet og kvalitet, arbeidstakerrettigheter, miljø og dyrevelferd. Innenfor produktberedskap var det en økning i røde tilbaketrekkingsaker i 2021, samt at gjennomføringsgraden gikk litt tilbake. Årsaken til tilbakekallingene har

vært mangelfull allergenmerking og funn av etylenoksid. Det jobbes med bedre avviksbehandling.

Lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon er vedtatt, og forventes å tre i kraft i løpet av 2022. NorgesGruppen er i rute med å tilpasse rapporteringen i henhold til vedtatte lovkrav.

I 2021 gjennomførte NorgesGruppen en analyse av klimarisikoer og -muligheter basert på rammeverket fra Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Analysen avdekket størst risiko knyttet til råvaretilgangen, og NorgesGruppen er i gang med å forsterke overvåkingen på dette området. I 2022 planlegger NorgesGruppen scenario-baserte analyser av de viktigste klimarisikoene.

Politisk ustabilitet kan ha påvirkning på råvarevaretilgang og vareforsyning i verdikjeden i større eller mindre grad. Vi gjør løpende vurderinger knyttet til pågående konflikter mellom land og hvordan disse eventuelt vil kunne påvirke vår verdikjede.

Finansiell risiko

NorgesGruppen legger til grunn en forsvarlig finansiell risikostyring og har som mål å opprettholde en sterk finansiell handlefrihet. De viktigste finansielle risikoområdene er renterisiko, likviditetsrisiko og valutarisiko. NorgesGruppen har en differensiert låneportefølje bestående av obligasjonslån og ulike kommiterte kredittfasiliteter i bank med varierende løpetider. Refinansiering av låneporteføljen er en kontinuerlig prosess. Styret vurderer konsernets finansielle situasjon og har løpende oppdatering av denne gjennom året.

Styrets vurdering er at konsernet har tilfredsstillende låne- og betalingssevne som opprettholder tilstrekkelig finansiell handlefrihet. Låneporteføljen fremstår som godt diversifisert mot risiko med hensyn til forfallstruktur og finansierings-

kilder. NorgesGruppen er eksponert mot endringer i pengemarkedsrenten NIBOR, siden lånene i stor grad er basert på denne og endringer i rentederivatenes markedsverdi. NorgesGruppens operative virksomhet anses ikke å være spesielt renteutsatt, og konsernet har valgt en høy andel flytende rente.

Styret har vedtatt retningslinjer for bruk av finansielle renteinstrumenter for å dempe effekten av svingninger i det kortsiktige rentemarkedet. NorgesGruppen er i hovedsak eksponert for valuta tilknyttet varestrøm, investeringer og tjenester. Konsernet benytter valutainstrumenter for å begrense effekten som følge av svingninger i valutakurser. Konsernet har begrenset kreditt risiko i forbindelse med salg i butikk, salg til øvrige kunder og kjedemedlemmer samt utlån. Konsernet har over lang tid hatt lave realiserte tap.

Informasjonssikkerhet

NorgesGruppens virksomhet har et betydelig omfang av transaksjoner og avtaler med leverandører og kunder. Det er viktig for NorgesGruppen at alle avtaleelementer knyttet til bonuser, rabatter og markedsstøtte blir håndtert presist og fordelt gjennom verdikjeden i tråd med etablerte avtaler og prinsipper. På denne måten kommer det sisteleddet og forbrukeren til gode. For å håndtere dette, sammen med hensynene til effektiv og trygg logistikk og håndtering av mattrygghet, har konsernet etablert integrerte IT-løsninger gjennom hele verdikjeden.

IKT-arbeidet skal bidra til økt konkurransekraft ved å effektivisere forretningsprosesser, utnytte stordriftsfordeler og finne nye forretningsmuligheter. I tillegg skal IKT sikre stabil drift og god sikkerhet, systematisering av forretningsprosesser, effektivisering av handelstransaksjoner og rask behandling. Videre skal IKT i NorgesGruppen bidra til å utvikle nye tjenester og kanaler helt ut mot både kunde og samarbeidspartnere. Tiltak innen informasjonssikkerhet må følge

endringer i risiko- og trusselbildet, med særlig årvåkenhet for cyberrisiko.

Systemporteføljen til NorgesGruppen består av standardiserte pakkedøsninger og egenutviklede løsninger som videreutvikles i tett samarbeid med forretningsvirksomhetene. Infrastruktur og applikasjoner driftes og forvaltes i en sentral IT-organisasjon med bruk av ulike underleverandører. Det er etablert en forvaltningsstruktur for å sikre god drift, arbeidsdeling og internkontroll over IT-systemene.

VIRKSOMHETSOMRÅDET DETALJ

Totale driftsinntekter for virksomhetsområdet Detalj er på 64,7 mrd. kroner i 2021 sammenlignet med 64,9 mrd. kroner året før. Utviklingen er preget av prisreduksjoner og sterk priskonkurranse i markedet. Dette medfører at driftsinntektene reduseres noe sammenlignet med året før.

Alle våre kjedekonsepter har gjennom pandemien jobbet med å hindre smitte i butikkene, ha nok varer samt å holde alle butikkene åpne. Det har kjedene lyktes godt med, og alle våre dagligvarekonsepter kan vise til tosfret vekst siden 2019. I 2021 har omsetningen i dagligvare fremdeles vært på et høyt nivå, men utviklingen har vært mer moderat enn året før. Dette skyldes at det har vært færre perioder med restriksjoner enn året før, og servering og grensehandel hentet tilbake en del av sin omsetning i periodene da samfunnet var åpnet.

Felles for utviklingen i dagligvarekjedene er at kundene har redusert sin handlefrekvens gjennom pandemien, men har samtidig handlet mer hver gang. I tillegg har kundene i større grad enn før foretrukket utvalg, kvalitet og enkelhet. Dette har igjen resultert i at supermarkedene har hatt sterkest vekst.

Kjedene våre er presentert på side 22-27 i rapporten. Hovedpunktene nedenfor gir et kort innblikk i utviklingen i 2021.

MENY

MENY omsatte for 22,0 mrd. kroner i 2021. Kjeden har 10 277 medarbeidere og 186 butikker.

MENY ble vekstvinner i dagligvaremarkedet i 2021, og har hatt en omsetningsvekst på 19,3 prosent sammenlignet med forrige normalår (2019).

MENY skal være best på utvalg, ferskvare, matglede og handleopplevelser. Butikkene oppgraderes løpende og tilpasses sitt nedslagsfelt med lokal skreddersøm. Større ferskvaredisk og egen kakedisk ble etablert i de fleste butikkene, og flere får appelsinjuicepresser og modningsskap for kjøtt.

Utvalgskjeden erfarer at stadig flere ønsker å kombinere digital og fysisk handel. MENY Nettbutikk økte leveringskapasiteten og økte omsetningen med 29,0 prosent i 2021. Omsetningen endte på 940 MNOK. Meny.no hadde 57 millioner besøk gjennom året og er dermed Norges største matkanal.

I 2021 innførte MENY automatiske stekeplaner i brødavdelingene. Teknologien bruker algoritmer, kjøpsstatistikk og salg i sanntid. Det ga en reduksjon i brødsvinn på 35,0 prosent, tilsvarende 750 000 brød.

I samarbeid med Lerstang kylling lanserte MENY et kyllingkonsept helt fritt for importert soya i fôret i 2021. Videre hadde de en vekst i lokalmat på 9,0 prosent.

KIWI

KIWI omsatte for 45,8 mrd. kroner i 2021. Kjeden har 13 565 medarbeidere og 689 butikker.

KIWI har hatt en vekst på 20,2 prosent sammenlignet med forrige normalår (2019).

I 2021 satte KIWI ned prisene på over 800 varer. Det bidro

til at konsumprisindeksen for mat og alkoholfri drikke gikk ned med 2,0 prosent, mens prisen på øvrige varer og tjenester i samfunnet steg med over 5,0 prosent.

Med initiativet Sunnhetslotteriet vant lavpriskjeden helsemyndighetenes sunnheitspris. Tiltaket ga økt salg av fisk med 10,0 prosent i året og 15,0 prosent økning i antall handlekurver som inneholdt fisk. Videre gjennomførte KIWI en stor kampanje på bleier, samt at kjeden kuttet prisene på sukkerfri drikke. I 2021 vant KIWI blant annet YouGovs merkevarekåring for sjette året på rad.

KIWI åpnet åtte nye butikker i 2021 og oppgraderte og utvidet flere butikker. På grunn av pandemien ble noen butikkåpninger forsinket. KIWI fortsetter å investere i miljøtiltak i butikkene, deriblant mer miljøvennlige kjøle- og fryseanlegg. I 2022 har KIWI planlagt å åpne 20 nye butikker.

SPAR

SPAR omsatte for 14,3 mrd. kroner i 2021. Kjeden har 6 556 medarbeidere og 292 butikker.

SPAR-butikkene har hatt en vekst på 11,3 prosent sammenlignet med 2019. At nordmenn flest valgte å feriere i Norge, bidro sterkt til en god utvikling i 2021. SPAR satte nye rekorder i omsetning av varmmat i butikkene, som er et satsingsområde for kjeden.

Omsetningen i netthandel utgjorde 38 MNOK i 2021. SPAR beholdt store deler av omsetningsveksten i netthandel fra året før.

SPAR jobber med å skille seg fra lavprisaktørene, blant annet gjennom større satsing på varmmat, nystekte brød og bakervarer, på premiumserien Jacobs Utvalgte og fremtidens frukt- og grøntavdeling.

Videre satser SPAR på reduksjon av matsvinnet ved hjelp av

appen Throw No More. Appen gjør at kunder får informasjon om nedsatte varer i SPAR-butikker nær seg. I 2021 solgte SPAR over 5,5 millioner nedprisede varer, noe som tilsvarer 1 500 tonn mat.

Joker og Nærbutikken

Joker og Nærbutikken omsatte for 8,2 mrd. kroner i 2021. Kjedene har 5 112 medarbeidere og til sammen 614 butikker.

Joker økte sin omsetning med 12,1 prosent sammenlignet med 2019. Joker har klart å opprettholde sin markedsandel til tross for et krevende år for mange by butikker som ble rammet av nedstenging og restriksjoner.

I 2021 ble det åpnet 13 nye Joker-butikker. Noen Nær-butikker har fått «delvis selvbetjent»-konseptet, som gjør at kundene kan handle dagligvarer hele døgnet.

Joker og Nærbutikken vil fremover forsterke sine aktiviteter for å være konkurransedyktige i sitt lokalmarked. De vil også ta i bruk ny teknologi i langt større grad enn tidligere for å møte morgendagens konkurransesituasjon.

VIRKSOMHETSOMRÅDET ENGROS

Totale driftsinntekter for virksomhetsområdet Engros er på 81,6 mrd. kroner i 2021 mot 79,2 mrd. kroner året før.

Leveringssituasjonen var i perioder gjennom pandemien krevende. ASKO har jobbet godt med å tilpasse volumer og leveranser i takt med en sterkt varierende omsetning. Salget fra serveringsbransjen tok seg opp i 2021. ASKO Servering har bidratt med betalingsutsettelse og kredittutvidelser for aktører innen servering gjennom hele pandemien og lagt til rette for nye inntekter.

Flere nye aktører innen leveranser til serveringsmarkedet

har etablert seg, noe som fører til økt konkurranse i markedet.

ASKO-selskapene jobber kontinuerlig med forenkling av driften gjennom optimalisering av driftsrutiner og bruk av automasjonsløsninger. ASKO har tatt i bruk automasjon og roboter som erstatning for fysisk belastende, manuelle oppgaver. Tiltakene gir produktivitetsgevinster. Etableringen av ASKO Oslofjord skal sikre en effektiv, konkurransedyktig og miljøvennlig logistikk i et langsiktig perspektiv.

ASKO etablerer i 2022 en helelektrisk transportkjede som krysser Oslofjorden med batterielektriske autonome sjø-droner som frakter traller mellom Horten og Moss havn. Trallene trekkes mellom havner, kunder og lager med elektriske trekkbiler som vil innføres utover i 2023. Transportkjeden blir klimanøytral og reduserer veitransporten med miljøvennlige leveranser til våre kunder.

VIRKSOMHETSOMRÅDET MERKEVARE

Totale driftsinntekter for virksomhetsområdet Merkevare er 12,9 mrd. kroner i 2021 sammenlignet med 13,0 mrd. kroner året før. Flere områder går litt tilbake grunnet prisreduksjoner og høy etterspørsel fra året før. Andre har hatt negativ utvikling gjennom pandemien grunnet endrede spisevaner som følge av nedstengingen i samfunnet.

UNIL

UNIL har hatt en god utvikling gjennom 2021, til tross for at selskapet møtte høye omsetningsvolumer og prisreduksjoner sammenlignet med året før. UNIL har i 2021 jobbet strukturert med vareforsyning i et krevende import- og varefraktmarked. Flere større innkjøpsprosjekter er gjennomført, samt at selskapet har styrket butikkenes konkurransekraft, økt merkevarebygging av First Price og Jacobs Utvalgte og styrket sin posisjon hos forbruker. Det er fullført flere store IT-prosjekter, samt gjort betydelig arbeid på løpende bære-

kraftstiltak innenfor emballasje, miljø, helse og etikk. Investering i egen infrastruktur med dobling av lagerkapasitet i Våler ble påbegynt.

Bakehuset

Bakehuset har hatt god vekst drevet av både økt volum på eksisterende sortiment, men også fra nylanseringer. Bakehuset hadde negativ omsetningsutvikling under nedstengingen i 2020 samt noe lavere volumer. 2020 var preget av endret handlemønster i butikk, der trenden var lavere handlefrekvens og færre småvarer. Bakehuset har i 2021 brukt ressurser på håndtering av pandemisituasjonen på 11 ulike produksjonssteder, samt utvikling av et produkt-sortiment med mer enn 60 nyheter i 2021. Samtidig har selskapet jobbet med redusert plastforbruk i produktemballasje. Enkelte produktgrupper hadde høy vekst, eksempelvis ferske kaker. Nytt bakeri i Trondheim er under bygging, med forventet ferdigstilling i 2022.

Joh. Johansson Kaffe

Joh. Johansson Kaffe har hatt høy omsetning under hele pandemien. I 2021 tok Joh. Johansson Kaffe i bruk det nye kaffebrenneriet på Vestby, og det realiseres betydelige planlagte positive effekter av anlegget. Anlegget er bygget for klimanøytral drift og sertifisert til BREEAM-NOR Excellent. Det har vært jobbet ytterligere med merkevarene Evergood og Ali, og merkene styrker sin posisjon hos forbruker. Videre har selskapet tett oppfølging på råvaresituasjonen på grunn av uforutsigbare kaffepriser og tilgang på råvare og sjøfrakt. I tillegg fokuserer selskapet kontinuerlig på produktkvalitet og smak.

Matbørsen

Matbørsen fikk i 2021 god vekst drevet av både økt volum på eksisterende sortiment, men også fra nylanseringer. Matbørsen hadde negativ omsetningsutvikling under nedstengingen 2020 og noe lavere volumer. Koronapandemien har gitt endret handlemønster i butikk og nedgang i salg til serveringsbransjen. Matbørsen har brukt ressurser på god

håndtering av pandemisituasjonen i et produksjonsanlegg med en stor andel manuell håndtering. De fokuserte på å sikre stabil drift og god leveringsevne under krevende forutsetninger og uforutsigbarhet på enkelte innsatsfaktorer. Kontinuerlig forbedring av oppskrifter på både smak og sunnhet gjør at forbruker i økt grad foretrekker ferdige måltidsløsninger fra Matbørsen.

VIRKSOMHETSOMRÅDET EIENDOM

Totale driftsinntekter for Eiendom, som inkluderer transaksjoner til andre virksomheter i konsernet, var på 513 MNOK i 2021 sammenlignet med 431 MNOK i 2020.

Gjennom strategiske eiendomskjøp, langsiktig utviklingsarbeid og forsvarlig forvaltning sikrer NorgesGruppen Eiendom gode nabolag og nye beliggenheter for selskapets kjeder og øvrige virksomheter.

Av større aktuelle utviklingsprosjekter er transformasjonen av den tidligere bryggeritomta til E.C. Dahls i Trondheim. Gjennom samarbeidet med lokale eiendomsselskaper har NorgesGruppen Eiendom en tydelig hånd på rattet for å få på plass en bærekraftig dagligvareetablering innpasset i et viktig utviklingsprosjekt for byen.

Eiendom har satt i gang og gjennomført flere store rehabiliteringsprosjekter av våre bygg. Videreutvikling av eksisterende beliggenheter, spesielt rundt knutepunkt, er videre viktig, også i et bærekraftsperspektiv. I tillegg har NorgesGruppen det siste året økt investeringene i miljøbygg for å redusere energiforbruket.

ANDRE AKTIVITETER

Servicehandel

Med videreføring av pandemien i 2021 har servicehandelsvirksomheten opplevd nok et år med store svingninger i

markedet. Pandemien har rammet svært ulikt for servicehandel og servering, avhengig av geografi og lokasjoner. Totalt sett ser vi at porteføljen har vært godt balansert i møte med pandemien.

Gjennom store deler av 2021 har det vært en positiv omsetningsutvikling langs vei, i distriktene og i boligområder i Oslo. Dette har bidratt til en vekst i konseptomsetningen samlet sett på 3,3 prosent i forhold til 2020 og 1,0 prosent over 2019. Kombinert med kostnadsreducerende tiltak og god drift innebærer dette at NorgesGruppen Servicehandel inneværende år leverer langt over budsjett på sine resultatmål.

Norden

For flere av våre tilknyttede selskaper er utviklingen preget av pandemien. Eurocash har tapt omsetning på grunn av stengte grenser. Pisiffik og Dagrofa har imidlertid hatt en positiv utvikling. Dagrofa leverer bedre enn målsettingene, og kjøpmannsinntjeningen er stigende. Dagrofa har også styrket organisasjonen med ansettelse av nye kjededirektører for MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb, ny direktør for Dagrofa Foodservice samt ny digital direktør.

MEDARBEIDER- OG LEDERSKAP

Totalt antall ansatte, inkl. kjøpmannseid virksomhet, er per 31.12.2021 44 618 (43 782 i 2020). En stor årsak til økningen i antall ansatte de siste to årene har vært ulike smitteverntiltak gjennom pandemien som har gitt behov for økt arbeidskapasitet. I egneid virksomhet er totalt antall ansatte 29 654.

Mangfold

Våre medarbeidere representerer et stort mangfold i nasjonalitet, alder, utdanning, erfaring, kjønn og kulturell bakgrunn. Det jobber omtrent like mange kvinner og menn i NorgesGruppen, mens våre medarbeidere har bakgrunn fra

mer enn 70 ulike nasjonaliteter. Les mer om vårt arbeid for et mangfoldig arbeidsliv på side 140-145 i rapporten.

Kjønnsbalanse og likestillingsredegjørelse konsern

Totalt i NorgesGruppen er det tilnærmet lik fordeling mellom kvinner og menn med henholdsvis 50,1 prosent og 49,9 prosent. Det er store forskjeller mellom konsernets virksomhetsområder og på de ulike stillingsnivåene i konsernet.

På konsernnivå, med et mangfold av virksomhetstyper og stillingskategorier, viser lønnskartleggingen at det ikke gir mening og hensikt å vise en total rapport for hele konsernet ned på stillingsnivå mht lønnsforskjeller. Det vil ikke gi et bilde som viser med riktighet lønnsforskjeller i kvinners andel av menns lønn i prosent på stillingsnivå. Dette må gjøres på selskapsnivå for å kunne gi en kartlegging iht likstillingsredegjørelsens hensikt.

Av våre totalt 29 654 ansatte i egneid virksomhet er 43,4 prosent i deltidsstillinger (-0,6 prosentpoeng mot året før), herav 18,0 prosent menn og 25,4 prosent kvinner. Kjønnsbalansen blant deltidsansatte er på 41,4 prosent menn og 58,6 prosent kvinner som er innenfor NorgesGruppens ambisjoner om kjønnsbalanse på ulike nivåer og områder på mellom 40-60 prosent. 24,0 prosent er midlertidig ansatte, herav 12,0 prosent menn og 12,0 prosent kvinner. Gjennomsnittlig antall uker foreldrepermisjon er 12,1 for menn (12,8 i fjor) og 22,3 for kvinner (mot 21,8 i fjor).

7,0 prosent kvinner og 5,2 prosent menn av totalt antall ansatte har deltidsstilling hvor stillingshaveren ønsker og er tilgjengelig for å jobbe mer. Deltid er definert som alt under 100 prosent stilling.

NorgesGruppen sitt målområde for kjønnsbalanse totalt sett, inklusive toppleder- og mellomledernivå, er mellom 40-60 prosent. Kvinneandelen var i 2021 på 27,1 prosent, samme nivå som året før. Den mest sentrale lederrollen i

NorgesGruppen er butikksjefer – et lederoppdrag med sterk påvirkning på konsernets totale verdiskaping. Blant alle våre butikksjefer i egeneid virksomhet har vi en kjønnsbalanse på 42,3 prosent kvinner og 57,7 prosent menn.

I NorgesGruppen skal det ikke forekomme diskriminering. Dette skal ivaretas gjennom like vilkår, rettigheter og muligheter i ansettelses- og arbeidsforholdet. NorgesGruppen setter etikk, kvalitet i læring, bedriftsdemokrati og folks mulighet til å utnytte sitt potensial som viktig for å nå sine forretningsmål.

Les mer om NorgesGruppens arbeid for å redusere risiko for diskriminering i NorgesGruppens likestillingsredegjørelse konsern på norgesgruppen.no.

Aldersfordeling

53,8 prosent av våre medarbeidere er under 30 år, hvorav ca. 40,8 prosent er under 25 år. NorgesGruppen er stolt av å kunne tilby den første jobben i løpet av et langt arbeidsliv, og ser på dette som et viktig oppdrag i arbeidet for et bærekraftig arbeidsliv. Vårt mangfold av stillingstyper gir mulighet for mange gjennom ulike livsfaser.

Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling og kompetansesikring er avgjørende innen alle forretningsområdene. Kompetansekartlegging lages i forhold til de mål og oppgaver som skal ivaretas av det enkelte selskap og avdeling. Det brukes ulike samarbeidspartnere, interne skoler og egne ressurser for å sikre et kontinuerlig fokus på læring. Hvordan ansatte opplever utviklingsmulighetene i NorgesGruppen blir evaluert i årlig medarbeiderundersøkelse.

Sykefravær

Totalt sykefravær for NorgesGruppen for 2021 var på 7,6 prosent av total arbeidstid. Dette er en økning på henholdsvis 0,1 prosentpoeng fra 2020 og 1,6 prosentpoeng fra

2019. Økningen må ses i sammenheng med en utfordrende periode med pandemi og smitteverntiltak som har gitt fravær. Alle virksomhetene har kontinuerlig fokus på sykefraværsoppfølging og individuell tilpasning gjennom dialog mellom medarbeider og leder.

Helse, miljø og sikkerhet

Helse, miljø og sikkerhet er viktig innenfor alle NorgesGruppens virksomheter. Dette er ivaretatt i henhold til det enkelt selskaps HMS-policy. Hvordan man sikrer trygghet på arbeidsplassen og beredskap for å ivareta dette er nedfelt i retningslinjene for beredskap i NorgesGruppen ASA. Her beskrives overordnet omfang og ansvar, samt at det er det overordnede og styrende dokument for beredskaps- og krisearbeid i NorgesGruppen ASA. Hensikten med beredskaps- og krisearbeidet er å sikre at man er forberedt og i stand til å iverksette tiltak for å unngå eller begrense skadevirkninger for mennesker, miljø og verdier.

BÆREKRAFT

«Bærekraftig og klimanøytral» er en av konsernets tre ambisjoner. NorgesGruppens prioriteringer er å bli klimanøytral, å vri produktporteføljen i sunnere og grønnere retning samt å tilby et mangfoldig arbeidsliv. NorgesGruppen har satt konkrete mål innen hvert område for den nye strategiperioden frem mot 2025.

I 2021 etablerte NorgesGruppen bærekraftsfondet Handle, som skal bidra til en mer bærekraftig verdikjede. For 2021 delte NorgesGruppen ut 14,5 millioner kroner til åtte ulike eksterne prosjekter.

Våre kjeder har utmerket seg innen bærekraft også i 2021. MENY ble Årets klatrer på Sustainable Brand Index, hvor de gikk fra 30. plass i 2020 til 13. plass i 2021. KIWI ble kåret til den mest bærekraftige dagligvarekjeden og er på pallen blant alle de 254 merkevarene i Sustainable Brand

Index. SPAR Norge og NorgesGruppen vant prisen Convenience Retail Sustainability Award for miljøbutikken SPAR Snarøya.

For 2021 presenteres et komplett klimaregnskap som er verifisert av DNV. NorgesGruppen har redusert sine klimautslipp med 6,2 prosent siden 2019.

For ytterligere kommentarer knyttet til bærekraft, se side 128-147.

FREMTIDSUTSIKTER

NorgesGruppen forventer at matmarkedet vil normalisere seg i løpet av 2022 i takt med at restriksjoner oppheves og samfunnet åpnes. Det vil føre til økt konkurranse fra grensehandel samt at bransjeglidningen vil fortsette. NorgesGruppen forventer at omsetningen innen netthandel og hjemlevering i markedet vil holde seg på et høyt nivå de neste årene. NorgesGruppen tror at de sentrale markedstrendene fra før pandemien i stor grad vil stå seg når markedet normaliseres.

Den internasjonale situasjonen med politisk uro og tilhørende økte energipriser, drivstoffpriser, råvarepriser og usikkerhet rundt forsyningssituasjon, vil kunne påvirke NorgesGruppens virksomhet i tiden fremover.

Noen av de mest sentrale drivkreftene i markedet og i omgivelsene rundt oss er lav befolkningsvekst, bruk av ny teknologi og endrede forretningsmodeller samt endrede kundepreferanser og handlemønstre.

For å imøtekomme markedstrendene har NorgesGruppen rigget seg for vekst i det store matmarkedet i ny strategiperiode fra 2021 til 2025. Endrede kundepreferanser skal imøtekommes ved å gi enda bedre tilbud innen lavpris og supermarkeder, gjøre tilpasninger til lokale forskjeller og

forbrukerbehov samt bidra til økt konkurranse i markedet innenfor måltidsløsninger, mat-i-farta og øvrig bransjegliding. NorgesGruppen vil øke satsingen innen storhandel, bredt vareutvalg, lavpris-nonfood samt helse og velvære. Kontinuerlig verdikjedeforbedringer og effektiviseringer skal gi økt konkurransekraft i et marked preget av sterk konkurranse.

Mer informasjon om vår strategi, marked og drivkrefter kan leses på side 9–16 i rapporten.

EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE

NorgesGruppen følger den til enhver tid gjeldende norske anbefaling for eierstyring og selskapsledelse og regnskapsloven § 3-3b. Eierstyring og selskapsledelse er gjengitt

i sin helhet på side 152–157 i rapporten. Det er tegnet forsikring for styrets medlemmer og daglig leder for deres mulige ansvar overfor foretaket og tredjepersoner. Forsikringsdekningen utgjør MNOK 100 per år.

Oslo, 30. mars 2022
I styret for NorgesGruppen ASA

Knut Hartvig Johannson
Styrets leder

Sverre Lorentzen

Hilde Vatne

Guri Størvold

Ørjan Svanevik

Gisele Marchand

Jan Magne Borgen

Lise Hanne Midtgaard

Mats Gunnar Knudsen

Trine Dahlstrøm

Runar Hollevik
Konsernsjef

Innhold

NorgesGruppens konsernregnskap og selskapsregnskap for NorgesGruppen ASA

KONSERNREGNSKAP

Resultatregnskap	66
Totalresultatoppstilling	67
Balanse 31. desember	68
Oppstilling over endringer i egenkapitalen	70
Kontantstrømoppstilling	71
Noter til årsregnskapet	73
Note 1 Regnskapsprinsipper	73
Note 2 Estimatusikkerhet	79
Note 3 Konsernets sammensetning	80
Note 4 Segmentinformasjon	81
Note 5 Lønnskostnader, antall ansatte, godtgjørelser, lån til ansatte m.m.	83
Note 6 Varige driftsmidler og investeringseiendom	84
Note 7 Leieavtaler	85
Note 8 Immaterielle eiendeler	88
Note 9 Nedskrivningsvurderinger	88
Note 10 Kjøp av virksomhet	90
Note 11 Investeringer i tilknyttede selskaper	90
Note 12 Pensjonskostnader og pensjonsforpliktelser	92
Note 13 Finansiell risikostyring	93
Note 14 Langsiktige lån, pantstillelser og garantiansvar	97

Note 15 Annen kortsiktig gjeld	98
Note 16 Finansinntekter og finanskostnader	98
Note 17 Finansielle investeringer	99
Note 18 Skatt	102
Note 19 Aksjekapital og aksjonærinformasjon	103
Note 20 Resultat pr. aksje	104
Note 21 Nærstående parter	104
Note 22 Andre driftsinntekter	105
Note 23 Langsiktige fordringer, kundefordringer og andre kortsiktige fordringer	105
Note 24 Spesifikasjon av utvidet resultat	106
Note 25 Betingede forpliktelser	106
Note 26 Hendelser etter balansedagen	106

NORGESGRUPPEN ASA

Resultatregnskap	113
Balanse 31. desember	114
Kontantstrømoppstilling	116
Noter til årsregnskapet	117
Note 1 Regnskapsprinsipper	117
Note 2 Datterselskap	118
Note 3 Lønnskostnader, antall ansatte, godtgjørelse, lån til ansatte m.m.	118
Note 4 Mellomværende med selskap i samme konsern	119
Note 5 Varige driftsmidler, goodwill og immaterielle eiendeler	119
Note 6 Investering i tilknyttede selskap	120
Note 7 Pensjonskostnader og -forpliktelser	120
Note 8 Finansiering	121
Note 9 Finansiell risiko	121
Note 10 Pantstillelser og garantiansvar	122
Note 11 Skatt	122
Note 12 Egenkapital	122
Note 13 Nærstående parter	123

NorgesGruppen

Resultatregnskap – konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2021	2020
Salgsinntekter	4	99 880 352	98 549 985
Andre driftsinntekter	22	3 004 434	2 835 087
Sum driftsinntekter		102 884 786	101 385 071
Varekostnader		(76 463 537)	(75 009 685)
Lønnskostnader	5	(11 385 940)	(11 397 380)
Andre driftskostnader		(5 841 646)	(5 251 658)
Av- og nedskrivninger	6, 7, 8	(3 992 985)	(4 244 887)
Inntekt på investering i tilknyttede selskaper	11	465 075	283 916
Sum driftskostnader		(97 219 033)	(95 619 693)
Driftsresultat		5 665 753	5 765 378
Finansinntekter	16	194 119	465 729
Finanskostnader	16	(1 265 940)	(1 648 047)
Netto finansresultat		(1 071 822)	(1 182 318)
Resultat før skattekostnad		4 593 932	4 583 060
Skattekostnad	18	(941 175)	(1 056 601)
ÅRSRESULTAT		3 652 756	3 526 459
Minoritetenes andel av årsresultatet		63 241	91 321
Majoritetenes andel av årsresultatet		3 589 515	3 435 138
Resultat pr. aksje /utvannet resultat pr. aksje (kroner)	20	92,03	88,00

NorgesGruppen

Totalresultatoppstilling – konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2021	2020
ÅRSRESULTAT		3 652 756	3 526 459
Utvidet resultat			
<i>Utvidede resultatposter som ikke kan bli reklassifisert over resultatet</i>			
Aktuarmessige gevinster og tap på pensjonsordninger	12	(42 445)	(55 769)
Egenkapitaleffekt fra tilknyttede selskaper		(44 921)	23 905
Andre utvidede resultatposter	24	(1 531)	(2 770)
Skatt	18	9 295	12 879
<i>Utvidede resultatposter som kan bli reklassifisert over resultatet</i>			
Sikring	13	78 110	(47 533)
Omregningsdifferanser valuta		(25 684)	38 648
Skatt	18	(17 184)	10 457
Periodens utvidede resultat		(44 360)	(20 182)
Totalresultat for perioden		3 608 397	3 506 277
Minoritetenes andel av totalresultatet		69 678	94 501
Majoritetenes andel av totalresultatet		3 538 719	3 411 776

NorgesGruppen

Balanse 31. desember – konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2021	2020
EIENDELER			
Anleggsmidler			
Goodwill og andre immaterielle eiendeler	8	5 142 805	5 006 637
Utsatt skattefordel	18	250 007	480 849
Varige driftsmidler	6	19 483 591	18 924 319
Investerings eiendom	6	452 068	530 703
Rett til bruk eiendel	7	17 532 619	17 921 062
Investeringer i tilknyttede selskaper	11	4 168 325	4 020 150
Andre langsiktige fordringer	23	590 102	618 347
Andre finansielle eiendeler	7, 17	1 219 799	1 221 440
Sum anleggsmidler		48 839 315	48 723 507
Omløpsmidler			
Varebeholdning		6 955 855	6 929 327
Kundefordringer og andre kortsiktige fordringer	23	4 516 571	4 568 133
Andre finansielle eiendeler	7, 17	154 441	204 668
Bankinnskudd og kontanter	17	4 068 638	2 524 221
Sum omløpsmidler		15 695 504	14 226 349
SUM EIENDELER		64 534 819	62 949 856

NorgesGruppen

Balanse 31. desember – konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2021	2020
EGENKAPITAL OG GJELD			
Egenkapital			
Innskutt egenkapital	19	1 824 245	1 824 336
Opptjent egenkapital		24 174 515	21 583 120
Minoritetsinteresser		364 330	327 517
Sum egenkapital		26 363 090	23 734 973
Langsiktig gjeld			
Utsatt skatt	18	649 220	923 128
Pensjonsforpliktelser	12	705 568	668 858
Langsiktig gjeld	14	3 627 871	3 737 442
Langsiktige leieforpliktelser	7	17 867 142	17 933 081
Andre finansielle forpliktelser	17	-	49 688
Sum langsiktig gjeld		22 849 801	23 312 198
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		5 133 461	5 125 459
Annen kortsiktig gjeld	7, 15	9 198 429	9 653 178
Betalbar skatt	18	986 114	1 086 549
Andre finansielle forpliktelser	17	3 923	37 498
Sum kortsiktig gjeld		15 321 927	15 902 685
Sum gjeld		38 171 729	39 214 883
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		64 534 819	62 949 856

Oslo 30. mars 2022
I styret for NorgesGruppen ASA

Knut Hartvig Johannson
Styrets leder

Sverre Lorentzen

Hilde Vatne

Guri Størvold

Ørjan Svanevik

Gisele Marchand

Jan Magne Borgen

Lise Hanne Midtgaard

Mats Gunnar Knudsen

Trine Dahlstrøm

Runar Hollevik
Konsernsjef

NorgesGruppen

Oppstilling over endringer i egenkapitalen – konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	Innskutt egenkapital			Opptjent egenkapital			Sum	Minoritets- interesser	Total egenkapital
		Aksje- kapital	Overkurs	Egne aksjer	Annen egenkapital	Valuta- omregnings- differanser	Verdijusteringer og sikring			
Egenkapital 31.12.19		400 000	1 434 239	(9 377)	19 498 495	73 356	(61 918)	21 334 796	274 946	21 609 741
Årets resultat		-	-	-	3 435 138	-	-	3 435 138	91 321	3 526 459
Årets utvidede resultat	24	-	-	-	(24 936)	38 648	(37 076)	(23 364)	3 180	(20 182)
Årets totalresultat		-	-	-	3 410 202	38 648	(37 076)	3 411 776	94 501	3 506 277
Endring i egne aksjer	19	-	-	(525)	(45 466)	-	-	(45 991)	-	(45 991)
Opsjoner kjøp av egne aksjer		-	-	-	(590 000)	-	-	(590 000)	-	(590 000)
Utbetalt utbytte	19	-	-	-	(703 121)	-	-	(703 121)	(41 930)	(745 051)
<i>Transaksjoner med aksjonærene</i>		<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(525)</i>	<i>(1 338 587)</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(1 339 112)</i>	<i>(41 930)</i>	<i>(1 381 042)</i>
Egenkapital 31.12.20		400 000	1 434 239	(9 902)	21 570 110	112 004	(98 995)	23 407 457	327 517	23 734 973
Årets resultat		-	-	-	3 589 515	-	-	3 589 515	63 241	3 652 756
Årets utvidede resultat	24	-	-	-	(86 039)	(25 684)	60 926	(50 797)	6 437	(44 360)
Årets totalresultat		-	-	-	3 503 476	(25 684)	60 926	3 538 720	69 678	3 608 397
Endring i egne aksjer	19	-	-	(92)	(8 954)	-	-	(9 046)	-	(9 046)
Opsjoner kjøp av egne aksjer		-	-	-	(2 147)	-	-	(2 147)	13 372	11 224
Utbetalt utbytte	19	-	-	-	(936 220)	-	-	(936 220)	(46 237)	(982 457)
<i>Transaksjoner med aksjonærene</i>		<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(92)</i>	<i>(947 322)</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(947 414)</i>	<i>(32 865)</i>	<i>(980 279)</i>
Egenkapital 31.12.21		400 000	1 434 239	(9 994)	24 126 264	86 320	(38 069)	25 998 761	364 330	26 363 090

NorgesGruppen

Kontantstrømoppstilling – konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2021	2020
KONTANTSTRØMMER FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER:			
Resultat før skattekostnad		4 593 932	4 583 060
Periodens betalte skatt	18	(1 086 549)	(682 438)
Periodens betalte renter		(1 144 938)	(1 226 439)
Avskrivninger	6, 7, 8	3 862 442	3 753 602
Nedskrivninger	6, 8	130 543	491 309
Verdijusteringer finansielle instrumenter		1 938	(1 666)
Pensjonskostnad uten kontanteffekt	12	(5 735)	12 277
Tap/gevinst ved salg av driftsmidler og finansielle eiendeler		(80 236)	60 331
Inntekt på investering i tilknyttede selskaper	11	(465 075)	(283 916)
Mottatt utbytte fra tilknyttede selskaper	11	237 496	226 054
Endring i varer		(26 528)	(637 255)
Endring i kundefordringer	23	(147 679)	(71 729)
Endring i leverandørgjeld		8 002	206 813
Endring i andre tidsavgrensningsposter		1 142 809	1 368 764
Netto kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter		7 020 421	7 798 766
KONTANTSTRØMMER FRA INVESTERINGSAKTIVITETER:			
Innbetaling ved salg av varige driftsmidler og investeringseiendom		253 725	163 167
Utbetaling ved kjøp av varige driftsmidler og investeringseiendom	6	(2 952 693)	(3 283 920)
Innbetaling ved salg av finansielle anleggsmidler		233 647	90 799
Utbetaling ved kjøp av finansielle anleggsmidler		(353 674)	(389 390)
Kjøp av virksomhet, netto etter kontanter	10	(237 751)	(8 463)
Endring i lån til tilknyttede selskaper	23	192 944	(151 610)
Endring i andre langsiktige fordringer	23	(260 823)	146 933
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter		(3 124 625)	(3 432 484)

NorgesGruppen

Kontantstrømoppstilling – konsern, forts.

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2021	2020
KONTANTSTRØMMER FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER:			
Innbetaling ved opptak av langsiktig gjeld	14	2 782 132	3 926 147
Utbetaling ved nedbetaling av langsiktig gjeld	14	(3 114 877)	(5 324 283)
Innbetaling av fremleieinntekt	7	179 071	177 452
Nedbetaling av hovedstol leieforpliktelser	7	(1 432 714)	(1 368 918)
Endring i kortsiktig gjeld	15	226 513	(92 313)
Utbetaling ved kjøp av egne aksjer	19	(9 046)	(45 991)
Utbetaling av utbytte	19	(982 457)	(745 051)
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter		(2 351 379)	(3 472 957)
Netto endring i bankinnskudd og kontanter		1 544 417	893 326
Beholdning av bankinnskudd og kontanter pr. 01.01.		2 524 221	1 630 894
Beholdning av bankinnskudd og kontanter pr. 31.12.		4 068 638	2 524 221

NorgesGruppen

Noter til årsregnskapet

NOTE 1 • REGNSKAPSPRINSIPPER

GENERELL INFORMASJON

NorgesGruppen er landets største handelsvirksomhet. Konsernets kjernevirksomhet er detalj- og engrosvirksomhet innenfor daglige forbruksvarer.

NorgesGruppen ASA er et allmennaksjeselskap hjemmehørende i Norge. Selskapet har obligasjonslån notert på Oslo Børs. Selskapets hovedkontor er på Skøyen i Oslo, Norge.

Årsregnskapet er godkjent av selskapets styre 30. mars 2022 for vedtak på generalforsamlingen 4. mai 2022.

VESENTLIGE REGNSKAPSPRINSIPPER

Grunnlag for utarbeidelse av årsregnskapet

Konsernregnskapet er utarbeidet i henhold til International Financial Reporting Standards (IFRS) og fortolkninger publisert av International Accounting Standards Board (IASB) og fastsatt av EU. IFRS-standarder og fortolkninger (IFRIC) som er tatt i bruk i 2021 eller som er offentliggjort, men som konsernet har valgt å ikke ta i bruk, er omtalt avslutningsvis i denne noten.

Konsernregnskapet er utarbeidet basert på historisk kostprinsippet med unntak av finansielle instrumenter som er vurdert til virkelig verdi med verdiendring over resultatet.

Konsolideringsprinsipper

Konsernregnskapet inkluderer NorgesGruppen ASA og underliggende datterselskaper. Note 3 redegjør nærmere for konsernets sammensetning.

Datterselskaper

Datterselskaper er selskaper der NorgesGruppen ASA har direkte eller indirekte kontroll. Kontroll oppnås normalt i de

tilfellene hvor konsernet eier mer enn 50 % av stemmeberettiget kapital. Datterselskaper blir konsolidert fra det tidspunkt kontroll oppnås til det tidspunkt hvor kontroll opphører.

Datterselskaper regnskapsføres i samsvar med oppkjøpsmetoden. Anskaffelseskost måles til virkelig verdi av vederlaget. Eventuelle transaksjonskostnader kostnadsføres. Konsernets anskaffelseskost blir fordelt på identifiserbare eiendeler, forpliktelser og betingede forpliktelser basert på virkelig verdi på kjøpstidspunktet. Den del av konsernets anskaffelseskost som ikke kan henføres til identifiserbare eiendeler, forpliktelser og betingede forpliktelser klassifiseres som goodwill. Dersom det vesentligste av transaksjonens virkelige verdi kan henføres til identifiserbare eiendeler eller en gruppe av lignende identifiserbare eiendeler behandles oppkjøpet som kjøp av eiendel, ikke virksomhet. Dette vil være typisk for de fleste eiendomskjøp. I disse tilfellene vil det ikke oppstå goodwill. I de sjeldne tilfeller hvor konsernets andel av virkelig verdi på overtatte eiendeler og forpliktelser ved et virksomhetskjøp overstiger konsernets anskaffelseskost (badwill) gjennomgås alle stegene i oppkjøpsanalysen på nytt. Dersom det etter oppdatert vurdering fortsatt foreligger badwill vil denne innregnes i resultatregnskapet på oppkjøpstidspunktet. Gevinst eller tap ved salg av datterselskaper er presentert som en del av driftsresultatet.

Minoritetenes andel av resultatet etter skatt og andel av egenkapitalen (ikke-kontrollerende interesser) er presentert på egne linjer. Konserninterne mellomværende, transaksjoner og urealisert internfortjeneste er eliminert i konsernregnskapet. Urealiserte tap elimineres i utgangspunktet, men vurderes som en indikator på verdifall i forhold til nedskrivning for den overførte eiendel.

Tilknyttede selskaper

Tilknyttede selskaper er selskaper hvor man har betydelig innflytelse, men ikke kontroll, over den finansielle og operasjonelle styringen. Betydelig innflytelse foreligger normalt ved eierandel mellom 20 og 50 %. Tilknyttede selskaper er behandlet etter egenkapitalmetoden i konsernregnskapet. Etter egenkapitalmetoden balanseføres investering i tilknyttede selskaper til anskaffelseskost på kjøpstidspunktet. Konsernets andel av resultatet i tilknyttede selskaper inkluderes i konsernets driftsresultat fra det tidspunkt betydelig innflytelse oppnås, til det tidspunkt betydelig innflytelse opphører.

Urealiserte gevinster knyttet til transaksjoner med tilknyttede selskaper elimineres i henhold til konsernets eierandel. I utgangspunktet elimineres urealiserte tap, men det foretas en vurdering av hvorvidt nedskrivning av overført eiendel skal gjennomføres.

Valuta

Funksjonell valuta og presentasjonsvaluta

NorgesGruppen har ikke datterselskaper med vesentlig virksomhet i andre land enn Norge. NorgesGruppen presenterer konsernregnskapet i norske kroner, som også er morselskapets funksjonelle valuta og presentasjonsvaluta.

Pengeposter i utenlandsk valuta er vurdert til kursen på balansedagen. Transaksjoner i utenlandsk valuta innregnes til kursen på transaksjonstidspunktet.

Inntekter

Inntekter innregnes, i samsvar med IFRS 15, til et beløp som gjenspeiler vederlaget som mottas eller forventes mottatt fra

kunde i bytte for varer eller tjenester. Dette gjøres basert på en fem-steps modell for vurdering av tidspunkt for inntektsføring og måling av inntekter. Konsernets virksomhet består hovedsakelig av salg av dagligvarer gjennom konsernets engrosvirksomhet og detaljhandel. For de aller fleste inntekststypene vil inntekten være opptjent på leveringstidspunktet.

Salg av varer

Konsernets hovedinntektskilde er salg av varer. Salg av varer består i hovedsak av daglige forbruksvarer fra engros- og detaljvirksomheten. Konsernet har oppfylt sin leveranseforpliktelse ved leveranse til kunde på det tidspunkt kunden har oppnådd kontroll over varen. Salg av varer resultatføres til transaksjonspris redusert med merverdiavgift og rabatter, jf avsnitt under om lojalitetsprogram. Salg av varer i detaljvirksomheten gjøres i hovedsak opp ved betaling med bank- eller kredittkort eller med kontanter som vederlag. I konsernets engrosvirksomhet er det hovedsakelig kredittsalg. Salg av varer inngår i salgsinntekt i resultatregnskapet. Omfanget av returer er ubetydelig.

Provisjonsinntekter

Konsernet har noe omfang av varer og tjenester som selges på provisjon, som pant, tippetjenester, salg av reise- og gavekort og post i butikk. Provisjonsinntekter inngår i andre driftsinntekter.

Lojalitetsprogram

Konsernet har etablert lojalitetsprogrammet Trumf. Gjennom dette programmet opptjener kunden rett til bonus basert på kjøp i butikk. Bonusen gjøres umiddelbart tilgjengelig for kunden og regnskapsføres løpende, i takt med varesalg, som en reduksjon i salgsinntekter og balanseføres som annen kort-siktig gjeld inntil kunden tar ut bonusen.

Salg av tjenester

Salg av tjenester inngår i andre driftsinntekter i resultatregnskapet og fordeler seg i hovedsak på virksomhetsområdet detalj, engros og andre aktiviteter. Konsernet selger tjenester i form av kjedemedlemsskap, markedsføringstjenester, regnskapstjenester og tilsvarende til i hovedsak kjøpmannseid virksomhet. Konsernet oppfyller disse leveranseforpliktelsene primært over tid da kunden mottar og forbruker samtidig for-

delene av leveransene. I tillegg driver konsernet enkelte franchisekonsept innen detalj- og servicehandel. Franchiseavgift inntektsføres over tid når tjenestene ytes. Videre mottar konsernet godtgjørelse fra leverandøren for tjenester levert knyttet til varepåfyll i butikkene. Tjenestene inntektsføres i den perioden hvor tjenesten utføres eller over avtaleperioden.

Leieinntekter

Leieinntekter består i hovedsak av utleie av fast eiendom til kjøpmannseid butikkvirksomhet. Leieinntekter, som ikke er finansielle fremleieavtaler, inntektsføres lineært over leieperioden og inngår i andre driftsinntekter i resultatregnskapet.

Renteinntekter

Renteinntekter inntektsføres etter effektiv rentes metode etter hvert som de opptjenes.

Utbytte

Utbytte inntektsføres først når konsernet har en ubetinget rett til å motta utbytte, det vil si når det er vedtatt på avgivende selskaps generalforsamling.

Varige driftsmidler og investeringseiendom

Varige driftsmidler føres i balansen til anskaffelseskost, fratrukket akkumulerte avskrivninger og eventuelt tap ved verdifall. Etterfølgende utgifter balanseføres når det er sannsynlig at fremtidige økonomiske fordeler tilknyttet utgiften vil tilflyte konsernet og når utgiften kan måles pålitelig. Balanseført verdi av komponenter som skiftes ut resultatføres på tidspunkt for utskifting. Øvrige reparasjons- og vedlikeholdskostnader resultatføres i den perioden utgiften pådras.

Investeringseiendom er eiendom som ikke benyttes av konsernet, men som eies for å oppnå leieinntekter og/eller verdistigning. Investeringseiendom vises på egen linje i konsernets balanse. På samme måte som for varige driftsmidler føres investeringseiendom i balansen til anskaffelseskost, fratrukket akkumulerte avskrivninger og eventuelt tap ved verdifall.

Varige driftsmidler og investeringseiendom avskrives lineært ved at eiendelens anskaffelseskost, fratrukket en eventuell utrangeringsverdi, fordeles over eiendelens brukstid. Tomter

avskrives ikke. Driftsmiddelets eller investeringseiendommens avskrivningsmetode, brukstid og utrangeringsverdi vurderes på hver balansedag, og endres hvis det er behov for det. Endringer behandles som estimatendring. Hvis utrangeringsverdi er høyere enn balanseført verdi, vil eiendelen ikke avskrives. Når betydelige deler av et driftsmiddel eller en investeringseiendom har forskjellig brukstid, avskrives de ulike komponentene hver for seg. Dette vil i hovedsak gjelde fast eiendom.

Gevinster og tap ved avgang av driftsmidler resultatføres under andre driftsinntekter/andre driftskostnader. Gevinster og tap beregnes som differansen mellom salgspris, fratrukket salgskostnader, og balanseført verdi på salgstidspunktet.

Immaterielle eiendeler

Goodwill

Goodwill er forskjellen mellom anskaffelseskost ved kjøp av virksomhet og virkelig verdi av konsernets andel av netto identifiserbare eiendeler. Ved investeringer i tilknyttede selskaper er goodwill klassifisert sammen med investering i tilknyttede selskaper.

Goodwill balanseføres til anskaffelseskost fratrukket eventuelle akkumulerte nedskrivninger. I de sjeldne tilfeller negativ goodwill oppstår ved oppkjøp balanseføres ikke denne, men resultatføres direkte. Det foretas ikke avskrivninger av goodwill. Goodwill fordeles på tilhørende kontantstrømgenererende enhet og blir testet minst årlig for verdifall.

Andre immaterielle eiendeler

Andre immaterielle eiendeler består blant annet av kjøpte varemerker, leveringsrettigheter og husleierettigheter. Egenutviklede varemerker og lignende balanseføres ikke, men resultatføres når utgiften påløper.

Balanseført verdi av andre immaterielle eiendeler er anskaffelseskost fratrukket akkumulerte avskrivninger og eventuelle nedskrivninger ved verdifall. Immaterielle eiendeler med begrenset utnyttbar brukstid avskrives lineært over forventet levetid. Varemerker som har ubestemt brukstid avskrives ikke, men testes minst årlig for verdifall. Andre identifiserte varemerker vil normalt bli avskrevet over 5 - 10 år. Balanseførte

husleierettigheter avskrives over kontraktsfestet leieperiode. Avskrivningsmetode og gjenværende brukstid vurderes på hver balansedag. Endringer behandles som estimatendring.

Verdifall på ikke-finansielle anleggsmidler

Goodwill og immaterielle eiendeler med ubestembar levetid avskrives ikke, men testes for verdifall årlig eller ved indikasjoner på verdifall. Andre ikke-finansielle anleggsmidler vurderes for verdifall når det foreligger indikatorer på dette. Testing av verdifall gjennomføres ved at gjenvinnbart beløp av kontantstrømgenererende enhet beregnes og sammenlignes med bokført verdi av enhetens netto eiendeler. Gjenvinnbart beløp er høyeste av bruksverdi og netto salgsverdi. I de tilfeller gjenvinnbart beløp er lavere enn balanseført verdi foretas nedskrivning som resultatføres. Når grunnlaget for en nedskrivning ikke lenger er til stede foretas reversering av nedskrivningen. Nedskrivning av goodwill reverseres ikke.

Kontantstrømgenererende enhet defineres som det laveste nivå hvor uavhengige kontantstrømmer kan måles. For NorgesGruppen vil kontantstrømgenererende enhet normalt være på selskapsnivå, da de underliggende enheter i selskapene styres samlet og anses ikke å ha uavhengige kontantstrømmer.

Note 9 redegjør nærmere for metode og forutsetninger som er benyttet i nedskrivningsvurderingene.

Varer

Konsernets varebeholdning består i all vesentlighet av innkjøpte ferdigvarer for videresalg. Varer regnskapsføres til laveste verdi av anskaffelseskost og netto salgsverdi. Anskaffelseskost beregnes etter FIFO-metoden. Anskaffelseskost inkluderer utgifter ved anskaffelsen av varene, fratrullet bonuser og rabatter. Felles markedsføringsavtaler innregnes som reduksjon av varekost med unntak av tjenesteelementer som er separate og distinkte fra de kjøpte varene. Disse innregnes som reduksjon av andre driftskostnader. Netto salgsverdi er estimert salgsvederlag fratrullet salgskostnader. Konsernets varebeholdning består hovedsakelig av dagligvarer med høy omløpshastighet. Eventuelle ukurante eller utgåtte varer fjernes og resultatføres løpende. Det vil derfor normalt ikke være ukurans i beholdningen.

Kundefordringer

Kundefordringer balanseføres til amortisert kost fratrullet forventede kredittap. Forventet kredittap er estimerte forventede tap over kundefordringenes levetid iht. forenklingsvurderingene i IFRS 9. Forventet kredittap innregnes når kredittsalgs-transaksjonen gjennomføres. Se note 13.

Inntektsskatt

Skattekostnaden i konsernets resultatregnskap består av betalbar skatt og endring i utsatt skatt. Skattekostnad knyttet til egenkapitaltransaksjoner er ført direkte mot egenkapitalen.

Utsatt skatt beregnes med utgangspunkt i forskjeller mellom regnskapsmessig og skattemessig verdi av eiendeler og forpliktelser, samt fremførbare underskudd. Utsatt skatt er beregnet med skattesatsen som gjelder fra og med neste regnskapsår. Det beregnes ikke utsatt skatt på ikke skattemessig fradragsberettiget goodwill. Utsatt skattefordel balanseføres kun i den grad det forventes at denne kan utnyttes ved fratrekk i annen skattemessig inntekt.

Ytelser til ansatte

Ytelsesbaserte pensjonsordninger

Pensjonsforpliktelser knyttet til ytelsesplaner er vurdert til nåverdien av de fremtidige pensjonsytelsene som er oppjent på balansedagen. Fremtidige pensjonsytelser er beregnet med utgangspunkt i forventet lønn på pensjonstidspunktet. Pensjonsforpliktelsen balanseføres som langsiktige forpliktelser. Aktuarielle gevinster eller tap (estimatavvik) føres over totalresultatet. Periodens netto pensjonskostnad inngår i lønnskostnader.

Innskuddsbaserte pensjonsordninger

Innskuddsbaserte pensjonsordninger periodiseres i henhold til sammenstillingsprinsippet ved at pensjonspremien resultatføres når den påløper.

Avtalefestet pensjon

Avtalefestet pensjon (AFP) er en ytelsesbasert flerforetaksordning. Da denne ikke er målbar, regnskapsføres denne som en innskuddsordning med full resultatføring av pensjonspremien når den påløper.

Finansielle instrumenter

Finansielle instrumenter regnskapsføres når konsernet blir part i kontraktsmessige betingelser knyttet til instrumentet. Finansielle eiendeler og finansiell gjeld klassifiseres på grunnlag av art og formål med instrumentene til kategoriene «finansielle instrumenter vurdert til virkelig verdi over resultatet», «finansielle eiendeler vurdert til virkelig verdi over utvidet resultat» og «finansielle instrumenter vurdert til amortisert kost». Førstegangsinnregning er til virkelig verdi for alle kategorier.

Finansielle instrumenter til virkelig verdi med verdiendring over resultat

Konsernets finansielle derivater føres til virkelig verdi med verdiendring over resultat så sant instrumentene ikke er anskaffet for sikringsformål (regnskapsmessig sikring). Foruten derivater har NorgesGruppen ikke andre finansielle instrumenter hvor denne kategorien er relevant.

Finansielle eiendeler med verdiendring over utvidet resultat

Eiendeler som er klassifisert som eiendeler med verdiendring midlertidig ført mot egenkapitalen, regnskapsføres til virkelig verdi med verdiendring over utvidet resultat frem til eien delen avhendes eller nedskrives. Nedskrivninger og gevinster eller tap ved avhendelse resultatføres. Kategorien inneholder utelukkende aksjer i selskaper hvor NorgesGruppen hverken har kontroll, felles kontroll eller betydelig innflytelse. NorgesGruppen har ikke aksjer holdt for spekulasjonsformål. Nedskrivninger foretas ved verdifall som vurderes som vesentlig eller varig. Verdifall utover 20 % vurderes normalt som vesentlig.

Finansielle instrumenter til amortisert kost

Eiendeler og gjeld klassifiseres i denne kategorien dersom kontantstrømmene fra instrumentet i hovedsak gjelder renter og hovedstol, samt at konsernets intensjon er å holde instrumentet til forfall. Forpliktelser klassifiseres i denne kategorien med mindre instrumentet er holdt for handelsformål. For både eiendeler og forpliktelser måles instrumentene i etterfølgende perioder til amortisert kost ved å bruke effektiv rentes metode. Effektiv rente blir lik over hele instrumentets levetid.

Avdrag på langsiktige fordringer og gjeld som forfaller innen 12 måneder er klassifisert som henholdsvis omløpsmidler og kortsiktig gjeld. På transaksjonstidspunktet innregnes forventet kredittap for de neste 12 månedene på utlån eller langsiktige fordringer. Deretter foretar konsernet kvartalsvis vurdering av utlåns og garantiporteføljen. Dersom det ved etterfølgende vurderinger foreligger indikatorer på økt risiko for at mislighold skal inntreffe, innregnes forventet tap over levetiden. Indikatorer kan være endring i motpartens kredittverdighet, betalingsstatus, forretningsmessige, finansielle eller økonomiske betingelser. Tapsavsetningen reduseres ved etterfølgende vurderinger, dersom risikoen for mislighold reduseres.

Sikring

Sikringsforhold som sikringsbokføres dokumenteres ved begynnelsen av sikringsforholdet. Sammenhengen mellom sikringsinstrument og objekt, formål og strategi med sikringsforholdet, samt forventet effektivitet dokumenteres. Sikringseffektivitet måles og dokumenteres løpende i sikringsforholdet.

Kontantstrømsikring

NorgesGruppen benytter kontantstrømsikring i forbindelse med sikring av rente og en andel av konsernets valutaeksponering. Målsettingen for NorgesGruppens finansiering og bruk av renteinstrumenter er primært for å dekke konsernets lånebehov til så forutsigbare og lave lånekostnader over tid som mulig. Sikringsinstrumentene føres i balansen til virkelig verdi. Verdiendring som vurderes å være effektiv sikring føres over totalresultatet, og resirkuleres fortløpende over resultat på tidspunkt for rentebetalinger. Verdiendring som vurderes å ikke være effektiv sikring, resultatføres i perioden den oppstår.

Sikring av nettoinvestering i utenlandsk foretak

Konsernet benytter også sikringsinstrumenter for å sikre valutaeksponering på nettoinvestering i utenlandsk virksomhet. Verdiendringer på sikringsinstrumentene som vurderes å være effektiv sikring føres over totalresultatet, og resirkuleres over resultatet ved avhendelse. Verdiendringer som vurderes å ikke være effektiv sikring resultatføres i perioden de oppstår.

Virkelig verdi sikring

Når konsernet foretar virkelig verdi sikring resultatføres løpende verdiendringer på sikringsinstrument og sikringsobjekt.

Operasjonelle sikringsforhold

NorgesGruppen har også operasjonelle sikringsforhold i hovedsak vedrørende valuta. Det foretas ikke regnskapsmessig sikringsbokføring av disse forholdene. Verdiendringer på instrumentene resultatføres løpende.

Egne aksjer

Ved tilbakekjøp av egne aksjer føres anskaffelseskost inkludert kjøpsomkostninger som reduksjon i konsernets egenkapital. Gevinster eller tap ved salg av egne aksjer føres direkte mot egenkapitalen. Opsjoner på tilbakekjøp av egne aksjer føres som kortsiktig forpliktelse til virkelig verdi og reduksjon i konsernets egenkapital.

Utbytte

Utbytte til morselskapets aksjonærer balanseføres som en forpliktelse fra det tidspunkt generalforsamlingen har besluttet utbytteutdelingen. Foreslått utbytte for regnskapsåret fremkommer av note 19.

Leieavtaler

Konsernet, som leietaker, har innarbeidet alle leieavtaler i balansen i henhold til IFRS 16. Det er innarbeidet forpliktelse til å betale leie samt tilhørende «rett til bruk av eiendel» for bruk av underliggende eiendel over leieperioden. I prosessen for å identifisere om en kontrakt inneholder en leieavtale, er det vurdert om kontrakten overfører alle økonomiske fordeler ved bruken i leieperioden, rett til å kontrollere bruken og om det er en identifisert eiendel som leverandøren ikke har noen reell rett til å erstatte.

NorgesGruppen har et betydelig omfang av husleieavtaler i tillegg til leiekontrakter knyttet til biler og noen få produksjonsanlegg. Husleiekontraktene benyttes i all hovedsak til egneid og kjøpmannseid virksomhet innen detalj og servicehandel, og er fordelt over hele landet

Konsernet har videre valgt å ikke innregne kortsiktige leieavtaler (under 12 mnd.) eller eiendeler med lav verdi etter hovedregelen i IFRS 16 for leieavtaler. Eiendeler med lav verdi knytter seg i all hovedsak til diverse kontorutstyr. Leiebetalinger for slike leieavtaler resultatføres lineært over leieperioden. Leiekostnader som er variable er ikke innregnet som leieforpliktelse, men er inkludert under andre driftskostnader.

I vurderingene av leieperioden inkluderes alltid den uoppsigelige perioden av leieavtalen. Den mest vanlige lengden på husleiekontrakter er ti år, men kan i sjeldne tilfeller være opp mot 15 år. Det gjøres i tillegg en vurdering av om det er rimelig sikkert at eventuelle opsjoner blir benyttet. Innen detaljvirksomhet er det vanlig at første opsjonslengde er ti år. NorgesGruppen vurderer om opsjonen(e) skal innregnes basert på en helhetsvurdering, veiledningen i standarden og tidligere erfaring med hensyn på utnyttelse av tilsvarende opsjoner. Opsjonene, som er fremtidige rettigheter og ikke en plikt, gir gode forretningsmuligheter på lengre sikt. I de tilfeller der det foreligger flere perioder med opsjoner er kun den første opsjonen inntatt. Dette innebærer at maksimal lengde på den innregnede leieforpliktelsen vil være 25 år.

Diskonteringsrenten som er benyttet i beregningen av leieforpliktelsen skal være leieavtalens implisitte rente eller, dersom denne ikke lett kan fastsettes, leietakers marginale lånerente for lån med tilsvarende risiko. Den implisitte renten i leieavtalene er lite tilgjengelig. NorgesGruppen valgte i tillegg å bruke modifisert retrospektiv metode, som medførte at konsernet måtte bruke en marginal lånerente ved førstegangsinnregning av eiendelen og forpliktelsen. Det er besluttet at det vil være tilstrekkelig å benytte intervaller på diskonteringsrentene basert på både risiko og vesentlighet. Basert på leieavtalene konsernet innehar vil de mest hensiktsmessige intervallene være en rente som reflekterer en 2-4 års leieperiode, 5-9 års leieperiode og 10-20 års leieperiode. Tilhørende rente er 3, 5 og 10 års diskonteringsrente. Diskonteringsrentene er fastsatt med utgangspunkt i konsernets lånerenter med et tillegg på 1- eller 3 prosentpoeng for å hensynta selskap/leiespesifikk risiko. Tillegget for 3 prosentpoeng gjelder bare leieavtaler på eiendom med usentral beliggenhet basert på SSBs oversikt over kommuner som ikke anses å være vekstkommuner.

De viktigste modifikasjoner i eksisterende leieavtaler gjelder endring av leieperiode og endring av pris eller endring i areal. Andre forhold som kan gi en endring er årlig indeksregulering og evt. oppdatert vurdering av opsjon. Ved årlig indeksregulering oppjusteres leieforpliktelsen med uendret diskonteringsrente. Dersom man blir enig med utleier om å forlenge leieperioden er dette å betrakte som en kontraktsendring med mindre opsjon for forlengelsen allerede var innregnet i leieforpliktelsen. Her vil leieforpliktelsen måles på nytt med oppdatert diskonteringsrente og tilhørende oppdatert rett til bruk eiendel. Dersom reforhandling av eksisterende leieavtale medfører endring av pris, blir leieforpliktelsen rekalkulert med oppdatert diskonteringsrente. Endringen medfører ingen resultateffekt, men føres mot tilhørende rett til bruk eiendel. Dersom modifikasjon i leieavtalen gjelder redusert areal eller kortere leieperiode vil leieforpliktelsen og rett til bruk eiendel måles på nytt og eventuell forskjell resultatføres. Hvis arealet øker, vil leieforpliktelsen oppdateres med tilsvarende endring i rett til bruk eiendel.

NorgesGruppen har også et visst omfang av utleievirksomhet og fremleievirksomhet, både til kjøpmannseid virksomhet innen detalj og servicehandel samt et mindre omfang av eksterne leietakere. Dette behandles som en finansiell leiekontrakt.

Konsernet benytter seg av kravene i IAS 36 Verdifall på eiendeler ved indikatorer på verdifall på enten rett til bruk eiendel eller fordring fremleie. Eventuelle påviste verdifall kostnadsføres.

Segmentinformasjon

Konsernet rapporterer segmentinformasjon iht. IFRS 8. Konsernet har i det vesentlige kun virksomhet i Norge.

Salg av varer eller tjenester mellom segmentene er basert på prinsippet om armlengdes avstand, det vil si at slike transaksjoner prises som transaksjoner med eksterne parter.

Avsetninger

En avsetning regnskapsføres når konsernet har en juridisk bindende eller selvpålagt forpliktelse som følge av en tidligere hendelse. Det er også en forutsetning for regnskapsføring at det er sannsynlig at forpliktelsen vil føre til en utbetaling og at forpliktelsen er målbar. Avsetninger regnskapsføres til beste estimat. Dersom det gir vesentlig effekt er forpliktelsen neddiskontert med en diskonteringsrate før skatt som reflekterer markedssituasjon og risiko spesifikt for den aktuelle forpliktelsen. Eksisterende eller mulige forpliktelser som ikke tilfredsstiller kravene til å innregnes som avsetning håndteres som betinget forpliktelse og regnskapsføres ikke.

Kontantstrømoppstilling

Kontantstrømoppstillingen er utarbeidet etter den indirekte metoden. Rentekostnader, inkludert rentekostnader fra leieforpliktelser, inngår i netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter. Nedbetaling av leieforpliktelse inngår i kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter, se note 8. Trekk på kassekreditt er presentert som annen kortsiktig gjeld.

Vesentlige hendelser

NorgesGruppen og øvrige dagligvareaktører mottok i desember 2020 et foreløpig varsel om overtredelsesgebyr for ulovlig samarbeid. For NorgesGruppen er det varslede gebyret på 8,75 milliarder kroner. NorgesGruppen mener at verken bransjenormen, eller praktiseringen av denne, er i strid med konkurranseloven. Det varslede gebyret er vurdert å være en betinget forpliktelse som er redegjort for i note 25.

Konsernregnskapet er videre påvirket av koronapandemien, både i form av omsetningsvekst, spesielt innen virksomhetsområdet detalj, men også ved økte driftskostnader, nedskrivninger og avsetninger for tap.

Følgende nye IFRS-standarder, endringer i standarder og fortolkninger er tatt i bruk i perioden:

Endringer i IFRS 16 Leieavtaler	Covid-19 - Related Rent Concessions	Endringene i standarden er vurdert å ikke ha vesentlig effekt for NorgesGruppens årsregnskap.
Endringer i IFRS 9 Finansielle instrumenter, IAS 39 Finansielle instrumenter og IFRS 7 Finansielle instrumenter	Endringer som følge av IBOR-reformen	Endringene i standarden er vurdert å ikke ha vesentlig effekt for NorgesGruppens årsregnskap.

Nedenfor fremkommer standarder som ikke har tredd i kraft.
Ingen av standardene er tidlig implementert av konsernet.

		Effektiv dato
Endringer av standarder		
Årlig forbedringsprosjekt 2018-2020	Amendments to IFRS 1 First-time Adoption of International Financial Reporting Standards, IFRS 9 Financial Instruments, IFRS 16 Leases, IAS 41 Agriculture	1. januar 2022
Endringer i IAS 16 Eiendom, anlegg og utstyr	Proceeds before intended use	1. januar 2022
Endringer i IAS 37 Avsetninger, betingede forpliktelser og betingede eiendeler	Onerous Contracts - Cost of Fulfilling a Contract	1. januar 2022
IFRS 3 endring	Reference to the Conceptual Framework	1. januar 2022
Endringer i IAS 1 ¹⁾	Presentasjon og noteopplysninger	1. januar 2023
Endringer i IAS 8 Regnskapsprinsipper ¹⁾	Endringer i regnskapsmessige estimater og feil	1. januar 2023
Endringer i IAS 12 Inntektsskatt ¹⁾	Deferred Tax related to Assets and Liabilities arising from a Single Transaction	1. januar 2023
Endringer i IAS 1 Presentasjon av finansregnskapet ¹⁾	Classification of Liabilities as Current or Non-current - Deferral of Effective Date	1. januar 2023

1) På tidspunkt for avleggelse av årsregnskapet var ikke disse standardene eller fortolkningene vedtatt av EU.

Ikke alle titler er oversatt fra engelsk, da offisiell norsk oversettelse ikke foreligger

Konsernet har foreløpig ikke konkludert på den potensielle effekten av nye standarder, endringer i eksisterende standarder eller fortolkninger.

Det forventes ikke at de ikke implementerte standarder vil ha vesentlig innvirkning på konsernregnskapet.

NOTE 2 • ESTIMATUSIKKERHET

Utarbeidelsen av konsernregnskapet medfører at ledelsen må foreta estimater og skjønnsmessige vurderinger. Estimaten er foretatt basert på de opplysningene som foreligger samt erfaringer og andre forventninger. Estimaten blir løpende gjennomgått og vurdert. Endringer i estimater og vurderinger i senere perioder kan påvirke konsernets regnskap. Covid-19 pandemien har blant annet på grunn av stengt grensehandel påvirket konsernet i form av omsetningsvekst, men også økte driftskostnader for å håndtere omsetningsveksten. Alle vesentlige estimater og skjønnsmessige vurderinger er gjennomgått med tanke på eventuell påvirkning av Covid-19 pandemien. De positive virkningene dagligvarebransjen har opplevd, er ikke reflektert i fremtidige kontantstrømmer og prognoser knyttet til konsernets virksomhet. Fysiske klimaendringer og omstillinger til et lavutslippssamfunn vil kunne påvirke konsernet, og utgjøre en kilde til estimatusikkerhet. Av fysiske risikoer kan nevnes økte råvare- og driftskostnader, da forsinket, evt mangelfull leveranse, kan forekomme på grunn av klimaendringer. NorgesGruppen jobber målrettet for organisatorisk og strategisk forankring, risikovurdering- og muligheter, egnet rammeverk, scenariovurderinger og rapportering av klimarisikoenes finansielle påvirkning. Fremtidig påvirkning på finansielle estimater er høyst usikkert og ikke mulig å tallfeste. For nærmere analyse av risiko knyttet til klima, se avsnittet Miljø – Risiko og muligheter.

Konsernets mest vesentlige estimater og skjønnsmessige vurderinger er knyttet til følgende poster:

Pensjonsforpliktelser

Pensjonsforpliktelser er beregnet av aktuar og bygger på aktuarielle og økonomiske forutsetninger som for eksempel forutsetning om diskonteringsrente, fremtidig årlig lønnsvekst, turnover og sannsynlig dødelighet. Forutsetningene har vesentlig betydning for pensjonskostnad og balanseførte pensjonsforpliktelser. Se note 12 for ytterligere opplysninger. Følgende tabell viser sensitiviteten ved endring i forutsetningene ved beregning av pensjonsforpliktelser:

(Alle beløp i 1000 kroner)	Diskonterings- rente		Årlig lønns- og G-vekst		Pensjons- regulering		Frivillig avgang	
	+1 %	- 1 %	+1 %	- 1 %	+1 %	- 1 %	+1 %	- 1 %
Økning (+)/reduksjon (-) i								
Periodens pensjonskostnad	1 804	(1 946)	344	(234)	1 530	(1 139)	33	(28)
Pensjonsforpliktelser								
31.12.2021	(60 318)	69 873	6 468	(8 526)	66 541	(48 019)	833	(833)

Leieavtaler

Det er benyttet skjønn ved vurdering av leieperiode og diskonteringsrente for balanseførte rett til bruk eiendeler og leieforpliktelse. Disse vurderingene er basert på beregninger gjort av ledelsen rundt hvordan renten skal beregnes. Se note 1 for beskrivelse av hvilke prinsipper som er benyttet. Når det gjelder vurdering av leieperiode er det brukt skjønn for vurdering rundt om sel-skapene med rimelig grad av sikkerhet vil/vil ikke nyttiggjøre seg av opsjonene. Innen detaljvirk-

somhet er det vanlig at første opsjonslengde er ti år, med påfølgende opsjonsperioder på 5 år. Av den bokførte leieforpliktelsen pr 31.12.2021 er 43 % av verdien knyttet til innregnede opsjoner. Dersom den benyttede diskonteringsrenten hadde blitt redusert med 1 prosentpoeng ville leieforpliktelsen økt med 5,9 %. Ved en økning av diskonteringsrenten på 1 prosentpoeng ville leieforpliktelsen blitt redusert med 5,4 %. Se note 7 for ytterligere opplysninger.

Varige driftsmidler, investeringseiendom og immaterielle eiendeler, herunder goodwill

Det er benyttet skjønn ved vurdering av avskrivningsperiode for driftsmidler, investeringseiendom og immaterielle eiendeler. Konsernet gjennomfører årlig test for å vurdere verdifall på goodwill og eiendom. For øvrige driftsmidler og immaterielle eiendeler gjøres det en årlig vurdering om det foreligger indikasjoner på varig verdifall. Den årlige nedskrivningstesten av goodwill er basert på estimater av fremtidige kontantstrømmer for de tilhørende kontantstrømgenererende enhetene. Estimaten baserer seg på ledelsens vurderinger av fremtidig utvikling som blant annet lokale konkurranseforhold. Se note 9 for ytterligere beskrivelse av de vurderinger som er gjort. NorgesGruppen har i 2021 nedskrevet goodwill med totalt MNOK 64,1. Ved en økning i WACC på 1 prosentpoeng ville totale goodwillnedskrivninger i 2021 økt med MNOK 33,4. En reduksjon i WACC på 1 prosentpoeng ville medført en reduksjon av goodwillnedskrivningene på MNOK 2,3 i 2021. En økning i EBIT-marginen på 0,5 prosentpoeng ville ikke endret goodwillnedskrivningene. En reduksjon i EBIT-marginen på 0,5 prosentpoeng ville medført en økning i goodwillnedskrivninger på MNOK 258,8.

Avsetninger og periodiseringer i regnskapet

Det er liten bruk av avsetninger for kostnader og inntekter og periodiseringer av regnskapsposter i NorgesGruppens konsernregnskap. Innkjøpskostnadene til NorgesGruppen er i stor grad påvirket av fremforhandlede rabatter, bonuser og markedsstøtte. Avtalene med leverandørene er kort-siktige og rabatter, bonuser og markedsstøtte gjøres hovedsakelig opp månedlig og kvartalsvis. Enkelte av virksomhetsområdene har også kortsiktige bonus- og rabattavtaler med kunder. Avtalte rabatter, bonuser og markedsstøtte er i hovedsak gjort opp før avleggelsen av årsregnskapet. Det er derfor begrenset gjenværende estimatusikkerhet knyttet til disse ytelsene når årsregnskapet avlegges. Det er utviklet gode IT-løsninger for å sikre riktig behandling av rabatter og bonuser, se omtale av risikoforhold og risikostyring i årsberetningen.

Klassifisering av bonuser og rabattavtaler med leverandører

Ulike typer leverandørbonus og -rabatter er klassifisert mellom ulike regnskapslinjer. Bonuser og rabatter som er relatert til varekjøpet er presentert som en reduksjon av varekost. Deler av felles markedsføringsavtaler som anses som separate og distinkte fra de kjøpte varene er innregnet som reduksjon av andre driftskostnader. Det er benyttet skjønn i vurderingen rundt hvor stor andel av felles markedsføringsavtaler som fordeles mellom redusert varekost og reduserte andre driftskostnader. Godtgjørelse fra leverandørene for tjenester levert knyttet til varepåfyll i butikkene er i sin helhet klassifisert som annen driftsinntekt.

Følgende regnskapsposter er i størst grad avhengig av estimater

(alle beløp i 1000 kroner):

Regnskapspost	Note	Forutsetninger	Balanseført verdi
Netto pensjonsforpliktelser	12	Aktuarielle og økonomiske forutsetninger	705 568
Leieforpliktelser	7	Estimert leieperiodeLeieperiode og diskonteringsrente	19 873 377
Varige driftsmidler og investeringseiendom	6	Estimert levetid og nåverdier av fremtidige kontantstrømmer	19 935 659
Goodwill	8	Nåverdier av fremtidige kontantstrømmer	5 046 449
Andre immaterielle eiendeler	8	Estimert levetid og nåverdier av fremtidige kontantstrømmer	96 355
Rett til bruk eiendel	7	Leieperiode og diskonteringsrenter	17 532 619

NOTE 3 • KONSERNETS SAMMENSETNING

NorgesGruppen består av morselskapet NorgesGruppen ASA og i alt 324 datterselskaper. All vesentlig virksomhet er basert i Norge. De fleste datterselskapene er 100 % eid. I noen selskaper er det minoritetsinteresser, men disse anses ikke å være vesentlige.

De mest vesentlige enhetene innenfor hvert virksomhetsområde i konsernet er listet opp under. Eierandelen som er oppgitt er konsernets direkte eller indirekte eierandel. Eierandel og stemmeandel er lik. Se note 4 for økonomisk informasjon om virksomhetsområdene.

Virksomhetsområdet Detalj:

Virksomhetsområdet består av totalt 81 selskaper.

Datterselskap	Eierandel	Kontor
KIWI Norge AS	100 %	Lier
KIWI Minidrift AS	100 %	Lier
NG KIWI Agder AS	100 %	Lier
NG KIWI Buskerud AS	100 %	Lier
NG KIWI Innland AS	100 %	Lier
NG KIWI Midt-Norge AS	100 %	Lier
NG KIWI Nord AS	100 %	Lier
NG KIWI Oslo Akershus AS	100 %	Lier
NG KIWI Rogaland AS	100 %	Lier
NG KIWI Romsdal og Nordmøre AS	100 %	Lier
NG KIWI Vest AS	100 %	Lier
NG KIWI Vestfold Telemark AS	100 %	Lier

Datterselskap	Eierandel	Kontor
NG KIWI Øst AS	100 %	Lier
NG KIWI Møre AS	50 %	Lier
Oslofjordmat AS	51 %	Lier
Kjøpmannshuset Norge AS	100 %	Oslo
NG Joker Drift AS	100 %	Oslo
NG SPAR Buskerud AS	100 %	Oslo
NG SPAR Innland AS	100 %	Oslo
NG SPAR Nord AS	100 %	Oslo
NG SPAR Rogaland AS	100 %	Oslo
NG SPAR Romsdal og Nordmøre AS	100 %	Oslo
NG SPAR Sør AS	100 %	Oslo
NG SPAR Vest AS	100 %	Oslo
NG SPAR Vestfold Telemark AS	100 %	Oslo
NG SPAR Øst AS	100 %	Oslo
NG SPAR Møre AS	50 %	Herøy
Kjøpmannspartner AS	100 %	Oslo
NorgesGruppen SPAR Midt-Norge AS	100 %	Oslo
Dagligvare Gruppen Tromsø AS	100 %	Tromsø
MENY AS	100 %	Oslo
NG MENY Buskerud AS	100 %	Oslo
NG MENY Midt-Norge AS	100 %	Oslo
NG MENY Sør AS	100 %	Oslo
NG MENY Vest AS	100 %	Oslo
NG MENY Vestfold Telemark AS	100 %	Oslo
NG MENY Øst AS	100 %	Oslo
NG MENY Østfold AS	100 %	Oslo
NG MENY Østlandet AS	100 %	Oslo
Helgø MENY Rogaland AS	60 %	Stavanger
NG MENY Møre AS	50 %	Oslo

Datterselskap**Eierandel Kontor****Virksomhetsområdet Engros:**

Virksomhetsområdet består av totalt 21 selskaper.

Datterselskap	Eiendeler	Kontor
ASKO Norge AS	100 %	Oslo
ASKO Agder AS	100 %	Lillesand
ASKO Oslofjord AS	100 %	Holmestrand
ASKO Hedmark AS	100 %	Ringsaker
ASKO Midt-Norge AS	100 %	Trondheim
ASKO Molde AS	100 %	Molde
ASKO Nord AS	100 %	Tromsø
ASKO Oppland AS	100 %	Nord-Aurdal
ASKO Rogaland AS	100 %	Gjesdal
ASKO Sentrallager AS	100 %	Vestby
ASKO Sentrallager Kjøp AS	100 %	Vestby
ASKO Vest AS	100 %	Bergen
ASKO Vestfold-Telemark AS	100 %	Larvik
ASKO Øst AS	100 %	Vestby
Konsum Gruppen Norge AS	100 %	Oslo
Storcash Norge AS	100 %	Oslo

Virksomhetsområdet Eiendom:

Virksomhetsområdet består av totalt 169 selskaper.

Virksomhetsområdet er i hovedsak forvaltning og utleie av eiendom.

Virksomhetsområdet Merkevarer:

Virksomhetsområdet består av totalt 17 selskaper.

Datterselskap	Eierandel	Kontor
Bakehuset AS	100 %	Oslo
Joh. Johansson Kaffe AS	100 %	Oslo
Solberg & Hansen AS	100 %	Oslo
Matbørsen AS	100 %	Stokke
UNIL AS	100 %	Oslo

Andre aktiviteter:

Datterselskap	Eierandel	Kontor
Tiger AS	100 %	Oslo
Kaffebrønneriet AS	50 %	Oslo

NOTE 4 • SEGMENTINFORMASJON

Pr. 31. desember 2021 har konsernet virksomhetsområdene engros, detalj, merkevare, eiendom og andre aktiviteter. Virksomhetsområdene inkluderer datterselskaper. Inntekt på investering i samtlige tilknyttede selskap er inkludert i andre aktiviteter.

Virksomhetsområdet engros innbefatter engrosselskapene og storcash. Engrosvirksomheten omsetter varer til egeneid og kjøpmannseid butikkvirksomhet, kiosk- og servicehandel, servering og storhusholdning.

Virksomhetsområdet detalj består av egeneid butikkvirksomhet innen dagligvare gjennom konseptene MENY, Jacobs, EUROSPAR, SPAR, Joker, CC Dagligvare og KIWI, samt profilhusene som drifter konseptene for både egneide og kjøpmannseide butikker.

Virksomhetsområdet merkevare er definert å omfatte i hovedsak UNIL (NorgesGruppens merkevarer), samt Bakehuset, Matbørsen og Joh. Johansson Kaffe samt produksjonseiendom knyttet til selskapene.

Eiendomsområdet består av eiendom primært innen detaljsegmentet, i den grad disse er skilt ut i egne selskaper.

Andre aktiviteter består av blant annet servicehandel, tilknyttede selskaper og administrative selskaper. Omfanget av andre aktiviteter er vist samlet. IFRS 16 effekter er ikke allokert til de ulike virksomhetsområdene og tilhørende resultatposter er derfor inkludert under andre aktiviteter.

(Alle beløp i 1000 kroner)

Segmentresultat 2021	Engros	Detalj	Merkevare	Eiendom	Andre aktiviteter/ eliminering	Konsern
Totale segmentinntekter	81 647 367	64 710 812	12 920 028	513 042	2 352 518	162 143 767
Inntekter mellom segmentene	(45 684 881)	-	(11 869 189)	(333 733)	(1 371 178)	(59 258 981)
Sum driftsinntekter	35 962 486	64 710 812	1 050 840	179 309	981 340	102 884 786
Av- og nedskrivninger	(527 373)	(1 096 493)	(153 206)	(134 646)	(2 081 267)	(3 992 985)
Driftsresultat	1 552 580	2 343 288	399 241	278 889	1 091 756	5 665 753
Netto finansresultat	(1 810)	44 980	(25 183)	(47 977)	(1 041 832)	(1 071 822)
Resultat før skatt	1 550 770	2 388 268	374 058	230 912	49 924	4 593 932
Segmentresultat 2020	Engros	Detalj	Merkevare	Eiendom	Andre aktiviteter/ eliminering	Konsern
Totale segmentinntekter	79 237 980	64 885 472	13 001 101	431 809	2 544 116	160 100 478
Inntekter mellom segmentene	(44 853 727)	-	(12 078 637)	(318 435)	(1 464 607)	(58 715 407)
Sum driftsinntekter	34 384 254	64 885 472	922 463	113 374	1 079 509	101 385 071
Av- og nedskrivninger	(478 126)	(1 236 626)	(184 532)	(129 342)	(2 216 261)	(4 244 887)
Driftsresultat	1 373 465	3 030 418	412 930	209 398	739 167	5 765 378
Netto finansresultat	(34 053)	10 564	(29 190)	(67 816)	(1 061 824)	(1 182 318)
Resultat før skatt	1 339 412	3 040 982	383 741	141 583	(322 657)	4 583 060

NOTE 5 • LØNNSKOSTNADER, ANTALL ANSATTE, GODTGJØRELSE, LÅN TIL ANSATTE M.M.

(Alle beløp i tabellen er i 1000 kroner)

	2021	2020
Lønninger	9 240 397	9 278 778
Arbeidsgiveravgift	1 349 540	1 267 123
Pensjonskostnad (note 12)	423 081	411 593
Andre ytelser	372 922	439 886
Sum	11 385 940	11 397 380
Antall årsverk sysselsatt	15 393	15 023
Antall ansatte	29 654	29 561

Lån til ansatte

Lån til ansatte utgjør TNOK 22 837 i konsernet (TNOK 18 882 pr. 31.12.2020).

(Alle tall i hele kroner)

Ytelser til konsernsjef		Utbetalt lønn	Utbetalt bonus	Utbetalt andre ytelser	Opptjent pensjon (ikke utbetalt)
Runar Hollevik	2021	7 776 842	3 483 988	374 439	3 318 767
	2020	7 576 891	3 385 800	341 361	3 421 136

Runar Hollevik er tilknyttet selskapets innskuddsbaserte pensjonsordning for lønn over 12 G og har rett til pensjon fra fylte 62 år. Konsernsjefen er berettiget et sluttvederlag på 24 måneder dersom selskapet bringer ansettelsesforholdet til opphør før fylte 62 år.

Ytelser til ledende roller 2021	Utbetalt lønn	Utbetalt bonus	Utbetalt andre ytelser	Opptjent pensjon (ikke utbetalt)
Øyvind Andersen	5 277 226	2 402 457	304 228	2 534 181
Mette Lier ¹⁾	3 894 483	1 722 991	244 131	971 995
Truls Fjeldstad ²⁾	1 505 098	-	115 848	201 706
Johan Johannson ³⁾	2 476 170	980 911	92 612	475 300
Stein Rømmerud	2 897 847	-	283 990	346 547

1) NorgesGruppen har gitt lån til Mette Lier. Lånesaldo er 516 750 kr. pr. 31.12.2021. (38 378 kr pr. 31.12.2020).

2) Tiltrådte 1. august 2021. Oppgitte beløp for 2021 gjelder fra denne dato og ut året.

3) Fratrådte 31. juli 2021, og gikk over i annen stilling. Oppgitte beløp for 2021 er frem til denne dato.

Ytelser til ledende roller 2020	Utbetalt lønn	Utbetalt bonus	Utbetalt andre ytelser	Opptjent pensjon (ikke utbetalt)
Øyvind Andersen	5 147 560	2 355 151	315 851	2 920 643
Mette Lier	3 790 782	1 684 432	251 751	1 021 319
Per Roskifte ⁴⁾	802 785	-	38 477	15 473
Johan Johannson	4 052 930	971 678	202 819	1 200 681
Stein Rømmerud ⁵⁾	1 876 980	8 750	187 860	251 704

4) Fratrådte 31. mars 2020, og gikk over i annen stilling. Oppgitte beløp for 2020 er frem til denne dato.

5) Tiltrådte 1. april 2020. Oppgitte beløp for 2020 gjelder fra denne dato og ut året.

Det er etablert retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte i NorgesGruppen ASA. Godtgjørelsene omfatter i det vesentlige fast lønn som normalt reguleres en gang pr. år etter individuell vurdering. Ledende ansatte har bilordning etter konsernets retningslinjer. Bonus til konsernsjefen og ledende personer består av en langsiktig bonusordning. Bonusordningen har til hensikt å ivareta fokuset mot den langsiktige verdiskapningen i konsernet. Ordningen er knyttet opp til oppnåelse av nøkkeltallet avkastning på anvendt kapital. Den er ikke tidsbestemt, og har en maksimal uttelling på 6 månedslønner pr. år. Bonusordningen er besluttet av styret og løper inntil styret beslutter å endre ordningen. Det er i regnskapet for 2021 avsatt maksimal bonusinnskudd for de ledende ansatte i den langsiktige bonusordningen. Spesifisert bonus i oppstillingen overfor er utbetalingen i det enkelte regnskapsår, opptjent to år tidligere. Det foreligger ikke programmer for opsjoner eller utdeling av aksjer til ansatte i NorgesGruppen ASA.

NorgesGruppen har innskuddsbasert tjenstepensjon. Enkelte ledende personer har rett til pensjon fra fylte 62 år hvorav noen med avtale for pensjon over drift tilsvarende 60 % av lønn.

Erklæring som omhandler ytelser til ledende ansatte vil bli behandlet på ordinær generalforsamling 4. mai 2022. For 2021 har fastsettelsen av lønn og godtgjørelser for ledende ansatte blitt gjennomført i tråd med den avgitte erklæringen for det året.

Utbetalt honorar til medlemmer i styret, valgkomité, revisjonsutvalg, kompensasjonsutvalg og observatører i styret i 2021.

	Ordinært styrehonorar	Valgkomité	Kompensasjons- utvalg	Revisjons- utvalg	Totalt
Knut Hartvig Johannson ¹⁾	637 500	45 000	40 000		722 500
Hilde Vatne	307 500		30 000	85 000	422 500
Sverre Lorentzen	307 500				307 500
Jan Magne Borgen	307 500			85 000	392 500
Lise Hanne Midtgaard	307 500				307 500
Guri Størvold	307 500				307 500
Gisele Marchand ²⁾	307 500			135 000	442 500
Ørjan Svanevik	307 500		30 000		337 500
Mats Gunnar Knudsen	307 500				307 500
Cecilie Blindern Myhre	191 250				191 250
Stian Kvalvaag	153 750				153 750
Trine Dahlstrøm	270 000				270 000
Morten Corneliussen		35 000			35 000
Knut Hage		35 000			35 000
Odd Sverre Larsen		35 000			35 000
Totalt	3 712 500	150 000	100 000	305 000	4 267 500

1) Styreleder og leder for kompensasjonsutvalget.

2) Leder for revisjonsutvalget.

Godgjørelser til revisor (eks. MVA)

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2021	2020
Lovpålagt revisjon Deloitte AS	12 944	11 928
Andre attestasjonstjenester	269	877
Andre tjenester utenfor revisjonen	966	1 381

Deloitte Advokatfirma AS, et samarbeidende selskap med Deloitte AS, har i tillegg levert tjenester for TNOK 207 i 2021 (TNOK 1 199 i 2020).

NOTE 6 • VARIGE DRIFTSMIDLER OG INVESTERINGSEIENDOM

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Tomter og bygninger	Driftsløsøre og inventar	Sum varige driftsmidler	Investerings- eiendom
Regnskapsåret 2021				
Anskaffelseskost 01.01.21	14 557 927	23 188 895	37 746 822	1 058 154
Tilgang nye konsernselskaper	283 924	15 119	299 042	-
Tilgang	803 353	1 870 177	2 673 530	17 053
Avgang	(201 495)	(690 368)	(891 864)	(73 915)
Reklassifiseringer	(52 433)	64 068	11 635	(11 635)
Anskaffelseskost 31.12.21	15 391 276	24 447 890	39 839 166	989 657
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.21	3 554 576	15 267 926	18 822 502	527 452
Akkumulerte av- og nedskrivninger i nye konsernselskaper	10 027	11 107	21 133	-
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	(39 590)	(645 760)	(685 351)	(21 987)
Reklassifiseringer akkumulerte av- og nedskrivninger	5 058	205	5 263	(5 263)
Årets avskrivninger	374 012	1 751 544	2 125 555	37 388
Årets nedskrivninger	8 749	57 722	66 471	-
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.21	3 912 831	16 442 744	20 355 575	537 589
Balanseført verdi 31.12.21	11 478 444	8 005 146	19 483 591	452 068

	Tomter og bygninger	Driftsløsøre og inventar	Sum varige driftsmidler	Investerings-eiendom
Regnskapsåret 2020				
Anskaffelseskost 01.01.20	13 623 287	21 879 926	35 503 213	1 196 955
Tilgang nye konsernselskaper	-	-	-	7 378
Tilgang	1 246 686	2 028 780	3 275 466	6 091
Avgang	(194 277)	(981 708)	(1 175 985)	(8 142)
Reklassifiseringer	(117 769)	261 897	144 128	(144 128)
Anskaffelseskost 31.12.20	14 557 927	23 188 895	37 746 822	1 058 154
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.20	3 221 103	14 328 532	17 549 636	508 367
Akkumulerte av- og nedskrivninger i nye konsernselskaper	-	-	-	3 538
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	(57 442)	(901 222)	(958 664)	372
Reklassifiseringer akkumulerte av- og nedskrivninger	22 852	-	22 852	(22 852)
Årets avskrivninger	347 230	1 686 446	2 033 676	38 026
Årets nedskrivninger	20 833	154 170	175 003	-
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.20	3 554 576	15 267 926	18 822 502	527 452
Balanseført verdi 31.12.20	11 003 351	7 920 968	18 924 319	530 703
Økonomisk levetid	50 – 100 år	3 – 20 år		50 – 100 år
Avskrivningsplan	Lineær	Lineær		Lineær
	Tomter avskrives ikke			

Leieavtaler er omtalt i note 7.

Balanseført verdi av tomter og bygninger som er pantsatt som sikkerhet for lån fra finansinstitusjoner (note 14) er TNOK 89 390 pr. 31.12.2021 (TNOK 94 162 pr. 31.12.2020).

Virkelig verdi av konsernets investeringseiendom er estimert til MNOK 1 393 pr. 31.12.2021 (MNOK 1 392 pr. 31.12.2020). Det er ikke benyttet uavhengig takstmann ved verdsettelsen av investeringseiendom. Verdsettelsen er basert på ikke observerbare markedsdata (Nivå 3). Virkelig verdi er beregnet ved hjelp av fremtidig forventede kontantstrømmer for hver enkelt eiendom, fratrasket direkte eierkostnader, neddiskontert med individuelle risikojusterte avkastningskrav. Avkastningskravene som er benyttet ligger mellom 5,4 % og 13,4 %. Inntektsførte leieinntekter fra investeringseiendom i 2021 er MNOK 98,1 (MNOK 104,7 i 2020). Direkte kostnader knyttet til investeringseiendommene har i 2021 vært MNOK 15,7 (MNOK 15,4 i 2020).

NOTE 7 • LEIEAVTALER

Konsernet som leietaker

NorgesGruppen har et betydelig omfang av husleieavtaler og leiekontrakter knyttet til biler og noen få produksjonsanlegg. Leieforhold som gjelder husleieavtaler består av minimumsleie og/eller en prosent av den årlige salgsinntekten eksklusive merverdiavgift som leietaker oppnår i leieobjektet. Minimumsleien er knyttet til konsumprisindeksen og reguleres en gang pr. år.

Variable leiebetalinger

I tillegg til de bokførte leieforpliktelsene som baserer seg på diskonterte fremtidige faste leiebetalinger, har konsernet variable leiebetalinger. Eksempler på slike er omsetningsbasert husleie og antall kjørte kilometer ved leasing av biler. Slike variable betalinger er ikke inkludert i leieforpliktelsene og resultatføres på tidspunktet de oppstår.

Opsjoner

Normal kontraktsperiode er 5-10 år med mulighet for utøvelse av opsjon for forlengelse av leieforholdet. Opsjonene gir mulighet for å forlenge kontraktsperioden med en eller flere perioder med en varslingsfrist på normalt 6-12 måneder før utløpet av inneværende kontraktsperiode. Opsjonene er basert på ordinær justering av leiebetalingene iht. konsumprisindeksen eller reforhandling etter markedsvilkår.

Unntaksregler benyttet

NorgesGruppen har valgt å benytte innregningsunntaket i IFRS 16 om å ikke innregne kortsiktige leieavtaler (under 12 mnd) eller avtaler for leie av eiendeler med lav underliggende verdi (under 5 000 USD). Eiendeler med lav verdi knytter seg i all hovedsak til diverse kontorutstyr. Leiebetalinger for slike leieavtaler resultatføres lineært over leieperioden.

Rett til bruk eiendeler

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Husleie	Annet*	Sum
Balanseført verdi 01.01.21	17 556 658	364 404	17 921 062
Tilgang	1 398 232	93 130	1 491 362
Avgang	(196 802)	(1 753)	(198 555)
Årets avskrivninger	(1 560 126)	(121 125)	(1 681 250)
Balanseført verdi 31.12.21	17 197 962	334 656	17 532 619
Balanseført verdi 01.01.20	17 047 163	396 112	17 443 275
Tilgang	2 441 456	183 666	2 625 121
Avgang	(397 308)	(90 294)	(487 602)
Årets avskrivninger	(1 534 652)	(125 081)	(1 659 733)
Balanseført verdi 31.12.20	17 556 658	364 404	17 921 062

* Posten Annet består av leie av biler samt produksjonsanlegg. På grunn av beløpenes relativt lave størrelse har vi vurdert at det ikke er hensiktsmessig å gi ytterligere opplysninger.

Økonomisk levetid	1-25 år	1- 5 år	
Avskrivningstid	Lineær	Lineær	

Leieforpliktelser

Udiskonterte leieforpliktelser og forfall på leiebetalingene	Uoppsigelig forpliktelse	Opsjon	Sum
Forfall innen ett år	2 044 027	272 349	2 316 376
Forfall innen to år	1 842 760	424 363	2 267 123
Forfall innen tre år	1 686 214	533 638	2 219 851
Forfall innen fire år	1 498 985	627 697	2 126 682
Forfall innen fem år	1 260 245	732 489	1 992 733
Forfall senere enn fem år	4 907 104	11 236 325	16 143 430
Totale udiskonterte leieforpliktelser 31.12.21	13 239 335	13 826 860	27 066 195

Oppsummering av leieforpliktelsene i konsernregnskapet

	Husleie	Annet	Sum
Balanseførte leieforpliktelser 01.01.21	19 622 960	379 195	20 002 155
Tilgang nye leieforpliktelser	1 435 106	93 130	1 528 236
Avgang leieforpliktelser	(222 480)	(1 820)	(224 301)
Betaling av leieforpliktelser (innregnet i kontantstrømoppstillingen)	(2 421 432)	(136 937)	(2 558 369)
Rentekostnad på leieforpliktelsen (innregnet i resultatregnskapet)	1 105 836	19 818	1 125 655
Totale balanseførte leieforpliktelser 31.12.21	19 519 991	353 386	19 873 377
Kortsiktige leieforpliktelser med forfall innen 12 måneder	1 889 072	117 162	2 006 234
Langsiktige leieforpliktelser med forfall senere enn 12 måneder	17 630 918	236 224	17 867 142
	Husleie	Annet	Sum
Balanseførte leieforpliktelser 01.01.20	18 718 209	404 204	19 122 413
Tilgang nye leieforpliktelser	2 559 806	183 666	2 743 472
Avgang leieforpliktelser	(403 810)	(90 452)	(494 262)
Betaling av leieforpliktelser (innregnet i kontantstrømoppstillingen)	(2 363 647)	(140 904)	(2 504 551)
Rentekostnad på leieforpliktelsen (innregnet i resultatregnskapet)	1 112 402	22 681	1 135 083
Totale balanseførte leieforpliktelser 31.12.20	19 622 960	379 195	20 002 155
Kortsiktige leieforpliktelser med forfall innen 12 måneder	1 963 123	105 950	2 069 074
Langsiktige leieforpliktelser med forfall senere enn 12 måneder	17 659 837	273 244	17 933 081

Av den balanseførte leieforpliktelsen er ca. 43 % relatert til innregnede opsjoner. Gjennomsnittlig gjenværende uoppsigelig leieperiode på husleiekontraktene er rundt 5,4 år. Det er innregnet opsjoner i rundt 2/3 av husleiekontraktene. Gjennomsnittlig innregnet opsjonsperiode pr 31.12.21 er i overkant av 8 år.

Det er i løpet av regnskapsåret inngått enkelte nye leieavtaler som konsernet er bundet av, men der leieavtalen ennå ikke er innregnet.

Fremtidig forpliktelse knyttet til disse avtalene er estimert til å være 192 MNOK pr 31.12.21.

Oppsummering av resultatførte leiekostnader:

	2021	2020
Variabel leie	176 283	240 230
Leiekostnader relatert til kortsiktige leieavtaler og eiendeler med lav verdi	248 051	212 267
Totale resultatførte leiekostnader	424 334	452 497

Konsernet som utleier

NorgesGruppen inngår leieavtaler som fremleies videre til kjøpsmannseide selskaper. Fremleieavtalene speiler normalt sett vilkårene i innleiekontrakten og disse anses dermed å være finansielle leieavtaler. I og med at bruksrettigheten overføres i sin helhet til fremleietaker innregner ikke konsernet en rett til bruk eiendel, men en finansiell fordring mot fremleietaker i stedet. Den finansiell fordringen reduseres med leieinnbetalingene i leieperioden og med tilhørende renteinntekt som resultatføres. Pr 31.12.2021 var den balanseførte fordringen relatert til fremleieavtalene MNOK 1 201. Leieforpliktelsen som NorgesGruppen har mot gårdeier innregnes på vanlig måte.

Innleieavtaler til andre eksterne gjelder som oftest lokaler der NorgesGruppen leier store deler av lokalet og fremleier deler av lokalet til en eller flere eksterne fremleietakere. Fremleien til eksterne vil som oftest ikke gjelde mer enn 20-30 % av det innleide lokalet. Ut ifra vesentlighetsbetraktninger og omfanget av slike kontrakter er slike fremleiekontrakter ansett å være operasjonelle leieavtaler. Innleieavtalen er i sin helhet innregnet som en bruksretteiendel.

Finansiell fordring fremleie

Balanseført verdi 01.01.21	1 285 831
Tilgang	40 487
Avgang	(24 581)
Innbetaling av fremleieinntekt (innregnet i kontantstrømoppstillingen)	(179 071)
Renteinntekt på fordring fremleie (innregnet i resultatregnskapet)	78 024

Balanseført verdi 31.12.21	1 200 690
Kortsiktige fordring fremleie med forfall innen 12 måneder	149 413
Langsiktige fordring fremleie med forfall senere enn 12 måneder	1 051 277

Balanseført verdi 01.01.20	1 269 187
Tilgang	114 163
Avgang	(686)
Innbetaling av fremleieinntekt (innregnet i kontantstrømoppstillingen)	(177 452)
Renteinntekt på fordring fremleie (innregnet i resultatregnskapet)	80 619

Balanseført verdi 31.12.20	1 285 831
Kortsiktige fordring fremleie med forfall innen 12 måneder	160 515
Langsiktige fordring fremleie med forfall senere enn 12 måneder	1 125 316

Fordring fremleie er i balansen presentert som en del av andre finansielle eiendeler.

Konsernets ikke-neddiskonterte leiebetalinger som mottas etter dato for rapportering er presentert under:

Udiskonterte fordringer fremleie og forfall på leieinnbetalingene eks. opsjoner	
Forfall innen ett år	149 413
Forfall innen to år	136 615
Forfall innen tre år	109 865
Forfall innen fire år	100 019
Forfall innen fem år	74 594
Forfall senere enn fem år	149 742
Totale udiskonterte fordringer fremleie 31.12.21	720 248

Konsernets leieinntekter fra operasjonelle leieavtaler er presentert i tabellen under:

Leieinntekter fra operasjonelle leieavtaler	2021	2020
Leieinntekter fra maskiner og utstyr	13 686	14 111
Leieinntekter knyttet til variable leiebetalinger	202 131	201 320
Annen leieinntekt	57 317	49 987
Totale inntekter fra operasjonelle leieavtaler	273 133	265 418

Inntekter fra operasjonelle leietaker er inkludert i andre driftsinntekter.

NOTE 8 • IMMATERIELLE EIENDELER

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Goodwill	Andre immaterielle eiendeler	Sum immaterielle eiendeler
Regnskapsåret 2021			
Anskaffelseskost 01.01.21	7 668 495	517 934	8 186 428
Tilgang nye konsernselskaper	179 619	20 249	199 868
Tilgang	21 670	414	22 084
Avgang	(9 608)	(2 486)	(12 093)
Anskaffelseskost 31.12.21	7 860 176	536 110	8 396 287
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.21	2 756 887	422 904	3 179 791
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	(7 232)	(1 398)	(8 630)
Årets avskrivninger	-	18 249	18 249
Årets nedskrivninger	64 072	-	64 072
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.21	2 813 727	439 755	3 253 482
Balanseført verdi 31.12.21	5 046 449	96 355	5 142 805
Regnskapsåret 2020			
Anskaffelseskost 01.01.20	7 662 245	549 746	8 211 991
Tilgang	6 250	736	6 985
Avgang	-	(32 548)	(32 548)
Anskaffelseskost 31.12.20	7 668 495	517 934	8 186 428
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.20	2 485 833	388 056	2 873 890
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	-	(32 548)	(32 548)
Årets avskrivninger	-	22 013	22 013
Årets nedskrivninger	271 054	45 383	316 436
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.20	2 756 887	422 904	3 179 791
Balanseført verdi 31.12.20	4 911 607	95 030	5 006 637
Økonomisk levetid		5 – 20 år	
Avskrivningsplan	Ingen	Lineær	

Goodwill spesifisert på virksomhetsområder:	Balanseført 31.12.2021	Balanseført 31.12.2020
Engrosvirksomhet	516 926	337 307
Detaljvirksomhet	3 864 075	3 861 184
Merkevare	656 316	656 316
Eiendom	-	2 377
Annet	9 131	54 423
Sum	5 046 449	4 911 607

Se note 9 for informasjon om nedskrivningsvurderinger og goodwill pr. kontantgenererende enhet.

NOTE 9 • NEDSKRIVNINGSVURDERINGER

Goodwill og immaterielle eiendeler med ubestemt levetid avskrives ikke, men skal årlig testes for mulig verdifall, og ved indikasjoner på verdifall. NorgesGruppen gjennomfører sine årlige tester for verdifall i fjerde kvartal. NorgesGruppen har per 31.12.2021 ingen immaterielle eiendeler med ubestemt levetid. Goodwill ervervet ved virksomhetssammenslutninger er allokert til individuelle kontantgenererende enheter (CGUer).

Testingen av verdifall gjennomføres ved at gjenvinnbart beløp per CGU estimeres og sammenlignes med bokført verdi av enhetens netto eiendeler. Gjenvinnbart beløp er det høyeste av bruksverdi og, hvor relevant, netto salgsverdi.

Bruksverdi er beregnet ut fra diskonterte kontantstrømmodeller. De estimerte kontantstrømmene reflekterer NorgesGruppens økonomiske prognoser, budsjetter og strategiplaner over en periode på fem år.

Nøkkelforutsetningene som NorgesGruppen benytter i sine beregninger av bruksverdier er EBITDA, vekstrater, driftsmessige investeringer og diskonteringsrenter.

EBITDA representerer driftsmarginene før avskrivninger og amortiseringer, og fastsettes ut i fra historiske og nåværende marginer, prognoser og budsjetter, samt forventet fremtidig markedsutvikling per CGU. Flere av CGUene har hatt betydelig effekt av covid-19 pandemien. For selskaper med positiv effekt av covid-19 er budsjett 2022 eksklusive covid-19 effekter benyttet som utgangspunkt ved beregning av kontantstrømmene. For CGUer med negativ effekt av covid-19 er effekten inkludert i budsjettet for 2022 som er benyttet som utgangspunkt for nedskrivningstesten. For disse selskapene er det da typisk lagt til grunn en høyere vekst fra 2022 til 2023.

De benyttede vekstratene reflekterer en normalisering av de kontantgenererende enhetenes virksomhet ved at disse gjennom prognoseperioden konvergerer fra dagens og budsjetterte vekstrater

mot det langsiktige vekstnivået i markedet virksomhetene drives i. Vekstratene i prognoseperioden baserer seg på fastsatte prognoser og budsjetter, ledelsens erfaringer, samt forventninger til markedsutviklingen der virksomheten drives. Etter den eksplisitte prognoseperioden på fem år, er kontantstrømmen for terminalverdien ekstrapolert med en konstant nominell vekstrate på 2,0 %, tilsvarende estimatet på forventet langsiktig inflasjon i Norge.

Kontantstrømmene skal fastsettes med utgangspunkt i den tilstand CGUene er i og bruken av disse. Følgelig er ikke investeringer som vesentlig forbedrer CGUenes ytelse hensyntatt i de estimerte kontantstrømmene. I en normal driftssituasjon forutsettes det at reinvesteringsbehovet tilsvarer gjennomsnittlig vedlikeholdsinvesteringer for CGUene, og dermed et normalisert forhold mellom investeringer og driftsinntekter på lang sikt. For CGUer som er i en vekstfase er investeringnivået individuelt fastsatt frem til normaliseringsperioden, hvilket påvirker det fremtidige forholdet mellom investeringer og inntekter.

Diskonteringssatsene som benyttes er basert på en vektet kapitalkostnadsmodell (WACC), som reflekterer kapitalkostnadene til egenkapital og gjeld. Kapitalkostnadene til egenkapitalen er utledet ved bruk av kapitalverdimodellen (CAPM). Diskonteringsrenter estimeres for de forskjellige virksomhetsområdene, og ligger i intervallet 6,95 til 9,65 % (2020: 7,3 til 10,0 %) etter skatt.

NorgesGruppen har benyttet forventede kontantstrømmer og diskonteringsrenter etter skatt i sine vurderinger. Konklusjonene ville ikke ha endret seg om kontantstrømmer og diskonteringsrenter før skatt var benyttet. Diskonteringsrenter før skatt er beregnet ved hjelp av en iterativ metode.

Vi viser til note 2 for opplysninger om sensitivitetsanalysen knyttet til endringer i forutsetningene for nedskrivningsvurderingen.

I 2021 er det foretatt nedskrivninger med totalt MNOK 130,6 (MNOK 491,5 i 2020). Dette er fordelt på goodwill med MNOK 64,1 (MNOK 271,1 i 2020), andre immaterielle eiendeler med MNOK 0,0 (MNOK 45,4 i 2020) og driftsmidler med MNOK 66,5 (MNOK 175,0 i 2020). Nedskrivningene fordeler seg på flere CGUer og er i hovedsak innenfor «andre aktiviteter» med MNOK 39,2 (MNOK 413,7 i 2020), engros 21,3 MNOK (MNOK 0 i 2020) og detalj med MNOK 20,1 (MNOK 47,0 i 2020). Det er ikke foretatt nedskrivninger av rett til bruk eiendeler i 2021.

Nedskrivningene er dels relatert til effekter av covid-19. Det er for øvrig ingen spesielle enkelthendelser som er årsak til nedskrivningene.

De største goodwillpostene er knyttet til følgende kontantstrømgenererende enheter:

	2021	2020
NG MENY Øst AS	585 084	585 084
NG MENY Østlandet AS	465 415	465 415
Dagligvare Gruppen Tromsø konsernet	410 588	429 368
Joh. Johansson Kaffe AS	403 774	403 774
NG KIWI Oslo Akershus AS	351 339	351 339
Helgø MENY Rogaland AS	244 769	244 769
NG MENY Vestfold Telemark AS	199 608	199 608
Matbørsen AS	190 962	190 962
Konsum Gruppen Norge AS	179 619	-
NG MENY Vest AS	178 679	178 679
NG KIWI Innland AS	175 888	175 888
NG KIWI Rogaland AS	172 856	172 856
NG KIWI Vest AS	168 668	168 668
ASKO Norge AS	145 641	145 641
KIWI Minidrift AS	117 653	117 653
NG KIWI Buskerud AS	109 269	87 599
Øvrige	946 636	994 304
Sum	5 046 449	4 911 607

NOTE 10 • KJØP AV VIRKSOMHET

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2021			2020
	Konsum Gruppen Norge AS	Andre oppkjøp	Sum oppkjøp	Sum oppkjøp
Kjøpstidspunkt	15.09.2021			
Andel kjøpt	51,0 %			
Eierandel etter kjøp	100 %			
Anskaffelseskost				
Vederlag (100 %)	250 565	46 911	297 476	8 706
Sum anskaffelseskost	250 565	46 911	297 476	8 706
Kontanter overtatt	54 690	5 034	59 724	243
Anskaffelseskost netto etter kontanter	195 875	41 877	237 751	8 463
Balanseført verdi på kjøpstidspunktet				
Immaterielle eiendeler	659	1 134	1 793	-
Varige driftsmidler	11 491	330	11 821	1 250
Andre anleggsmidler	281	4 500	4 781	-
Varelager	-	6 579	6 579	1 216
Andre omløpsmidler	184 676	6 760	191 436	243
Egenkapital	70 945	9 447	80 393	2 456
Kortsiktig gjeld	126 162	5 361	131 523	253
Mer-/mindreverdi ved oppkjøp				
Varemerker	-	20 249	20 249	-
Utsatt skatt	-	(4 455)	(4 455)	-
Goodwill	179 619	21 670	201 289	6 250
Sum mer-/mindreverdi	179 619	37 464	217 083	6 250
	2021			
	Konsum Gruppen Norge AS			
Driftsinntekter etter overtakelse	47 639			
Driftsresultat etter overtakelse	27 393			

2021:

ASKO Norge AS ervervet 51 % av aksjene i Konsum Gruppen Norge AS fra Arild Sten Larsen med regnskapsmessig virkning fra 15.09.2021. Ervervet av aksjene i Konsum Gruppen Norge AS var et trinnvis oppkjøp i henhold til IFRS 3. Det innebærer at tidligere eierandel på 49 % verdsettes til virkelig verdi, og det oppstår derfor en gevinst knyttet til den tidligere eierandelen under «Inntekt på investering i tilknyttede selskaper». Se note 11 Investering i tilknyttede selskaper.

Konsum Gruppen Norge AS driver med handel med varer og tjenester til serveringsbransjen i Norge. Oppkjøpet innebærer at NorgesGruppen og Konsum Gruppen sammen vil utvikle et konkurransedyktig tilbud til frittstående kunder i serveringsmarkedet.

Andre oppkjøp i 2021 er i hovedsak knyttet til detalj- og merkevarevirksomheten. Oppkjøpene er hver for seg ansett som så uvesentlige at de er presentert samlet. I noten spesifiseres kjøp av virksomhet i henhold til IFRS 3.

Allotekning av merverdier til goodwill er begrunnet med forventning om fremtidig inntjening i oppkjøpt virksomhet.

2020:

I 2021 er det kun gjennomført mindre oppkjøp knyttet til detaljvirksomheten. I noten spesifiseres kjøp av virksomhet i henhold til IFRS 3.

Allotekning av merverdier til goodwill er begrunnet med forventning om fremtidig inntjening i oppkjøpt virksomhet.

NOTE 11 • INVESTERINGER I TILKNYTTETE SELSKAPER

(Alle beløp i 1000 kroner)

NorgesGruppen har investeringer i en rekke tilknyttede selskap. Basert på en vurdering av virksomhetens størrelse og strategisk viktighet for NorgesGruppen, er BAMA Gruppen AS og Mahia 17 ApS (tidligere Dagrofa ApS) spesifisert nærmere nedenfor. Alle de tilknyttede selskapene har sin virksomhet i Norge, med unntak av Mahia 17 ApS, Pisiffik A/S og NAX AB som har sin virksomhet i henholdsvis Danmark, Grønland og Sverige. Ingen av NorgesGruppens tilknyttede selskaper er børsnoterte eller omsettes i et annet likvid marked.

2021	BAMA Gruppen AS	Mahia 17 ApS	Andre	Sum
Balanseført verdi 1.1	1 252 929	-	2 767 223	4 020 150
Inntekt på investering i tilknyttede selskaper	238 469	(230)	226 837	465 075
Tilgang/avgang tilknyttede selskaper	-	-	(9 198)	(9 198)
Mottatt utbytte	(127 069)	-	(110 427)	(237 496)
Omregningsdifferanser	-	230	(25 517)	(25 286)
Andre endringer i det tilknyttede selskapets egenkapital	(24 975)	-	(19 946)	(44 921)
Balanseført verdi 31.12	1 339 354	-	2 828 972	4 168 325

Investeringer i tilknyttede selskaper pr. 31.12.2021 inkluderer goodwill og andre merverdier med TNOK 22 557 (TNOK 74 864 pr. 31.12.2020).

Ikke innregnet tap på tilknyttede selskap pr. 31.12.2021 er TNOK 31 578 (TNOK 183 132 pr. 31.12.2020).

	BAMA Gruppen AS	Mahia 17 ApS
Sted	Oslo	Ringsted, DK
Eierandel	45,5 %	48,9 %
Anleggsmidler	4 200 000	2 021 002
Omløpsmidler	3 400 000	3 659 769
Langsiktig gjeld	2 000 000	989 975
Kortsiktig gjeld	3 300 000	4 464 958
Driftsinntekter	20 800 000	24 406 166
Resultat etter skatt	437 300	109 701
Totalresultat	437 300	109 701

Enkeltstående større investeringer i andre tilknyttede selskaper omfatter Scala Eiendom AS, H I Giørtz Sønner AS, H I Giørtz Holding AS, NAX AB, Pisiffik A/S og Norli AS.

I konsernregnskapet til NorgesGruppen er tallene for BAMA Gruppen og Mahia 17 ApS omarbeidet etter IFRS. I tabellen for avstemming av endringene fra inngående balanse til utgående balanse er tallene for de to selskapene i henhold til IFRS. I tabellen som viser eiendeler, forpliktelser og resultatposter for BAMA Gruppen og Mahia 17 ApS er tallene på 100 % basis og er i henhold til lokale regnskapsprinsipper, henholdvis norske regnskapsprinsipper og danske regnskapsprinsipper. Forskjellen mellom IFRS og de lokale regnskapsprinsippene knytter seg i hovedsak til avskrivning

av goodwill og leieavtaler i henhold til IFRS 16 for begge selskapene, i tillegg til ikke innregnet estimatavvik i pensjonsforpliktelsen i BAMA. Goodwillavskrivninger i 2021 utgjør 105,5 MNOK (116,4 MNOK for 2020) for BAMA Gruppen og 15,4 MNOK (10,8 MNOK for 2020) for Mahia 17 ApS. Ikke innregnet estimatavvik (tap) i BAMA Gruppen er pr. 31.12.2021 på 273 MNOK (194 MNOK for 2020). Oppstillingene er basert på foreløpige regnskaper fra de to selskapene, da endelige regnskaper ikke er ferdigstilt ved avleggelse av NorgesGruppens konsernregnskap. Regnskapstall for Mahia 17 ApS er omregnet til norske kroner.

2020	BAMA Gruppen AS	Mahia 17 ApS	Andre	Sum
Balanseført verdi 1.1	1 064 329	-	2 528 557	3 592 885
Andel av resultat	259 344	(79 970)	104 542	283 916
Tilgang/avgang tilknyttede selskaper	-	79 599	228 996	308 595
Mottatt utbytte	(123 426)	-	(102 629)	(226 054)
Omregningsdifferanser	-	371	36 534	36 905
Andre endringer i det tilknyttede selskapets egenkapital	52 682	-	(28 777)	23 905
Balanseført verdi 31.12	1 252 929	-	2 767 223	4 020 150

	BAMA Gruppen AS	Mahia 17 ApS
Sted	Oslo	Ringsted, DK
Eierandel	45,5 %	48,9 %
Anleggsmidler	3 400 000	2 121 191
Omløpsmidler	3 300 000	3 202 222
Langsiktig gjeld	1 300 000	1 301 805
Kortsiktig gjeld	3 300 000	3 922 155
Driftsinntekter	20 500 000	24 791 584
Resultat etter skatt	452 800	(114 423)
Andre inntekter og kostnader	-	(5 651)
Totalresultat	452 800	(120 074)

BAMA Gruppen AS er det ledende selskapet i Norge innen fersk frukt, grønnsaker, bær og poteter og er NorgesGruppens leverandør av frukt og grønt. I tillegg har selskapet en voksende posisjon innen omsetning av blomster. Selskapet er en av landets eldste private handelsbedrifter. Hovedkontoret ligger i Oslo. BAMA Gruppen AS er eiet av Banan II AS (33,66 %), Rema Industrier AS (19,80 %) og Macase AS (0,99 %) i tillegg til NorgesGruppen (45,54 %). Selskapet har levert stabilt gode resultater de siste årene.

Mahia 17 ApS eier 100 % av Dagrofa ApS, som er et dansk konsern innen dagligvare og storholdning. Dagligvarevirksomheten består av Dagrofa Logistikk AS og butikkdrift gjennom profilene MENY, Min Købmand, SPAR og Let-Køb i en kombinasjon av egneide og kjøpmannseide butikker. Storhusholdningsvirksomheten utøves gjennom Dagrofa Foodservice AS. Mahia ApS eies med 48,9 % av NorgesGruppen, 41,5 % av KFI Erhvervsdrivende Fond og 9,6 % av kjøpmenn.

NOTE 12 • PENSJONSKOSTNADER OG PENSJONSFORPLIKTELSE

Selskapene i konsernet er pliktig til å ha tjenestepensjonsordning etter lov om obligatorisk tjenestepensjon, og har pensjonsordning som tilfredsstiller kravene i denne loven.

Konsernets selskaper har i all hovedsak en innskuddsbasert pensjonsordning for sine ansatte. Selskapene betaler faste bidrag til en pensjonsleverandør, og selskapene har ingen ytterligere betalingsforpliktelser etter at innskuddene er betalt. Investering av pensjonsmidlene skal sikre de ansatte en god pensjon, men også en god verden å bli pensjonist i. NorgesGruppen har derfor valgt en leverandør som er ledende i Norge og Norden innen bærekraftige investeringer. Våre ansattes pensjonssparing har et karbonavtrykk som er 28 % lavere enn om den hadde blitt investert i sammenliknbare profiler uten bærekraftskrav. Et lavt karbonavtrykk betyr at porteføljen har en lav eksponering mot karbonintensive selskaper. 22 460 ansatte (22 468 pr. 2020) omfattes av ordningene. Kostnadsført tilskudd inngår i lønnskostnaden og utgjør TNOK 290 416 i 2021 (TNOK 276 946 i 2020).

Morselskapet og noen datterselskaper har ytelsesbaserte driftspensjonsordninger for enkelte ansatte og pensjonister. Ordningene gir rett til definerte fremtidige ytelser. Pensjonsforpliktelsene er som hovedregel ikke sikret gjennom innbetaling av premie til livselskap. Antall medlemmer i ordningene pr. 2021 er 3 aktive og 123 pensjonister (4 og 126 i 2020).

Konsernet har en usikret ordning over drift som inkluderer alle ansatte med lønn over 12 G. Ordningen gir årlig opptjening på 15 % av overskytende lønn over 12 G. I tillegg kommer enkelte individuelt avtalte satser. Regnskapsmessig virkning av dette fremkommer nedenfor. Antall medlemmer i ordningene pr. 2021 er 166 aktive og 8 pensjonister (144 og 7 i 2020). Balanseførte forpliktelser og årets kostnad er inkludert i oppstillingen nedenfor for ytelsesbaserte ordninger.

Avtalefestet pensjon (AFP)

Flere av selskapene i konsernet har en avtalefestet pensjonsordning for sine ansatte. Det foreligger ikke tilstrekkelig informasjon for å muliggjøre innregning av forpliktelse knyttet til ny AFP-ordning. Årets kostnad for AFP-pensjon er inkludert i oppstillingen nedenfor for ytelsesbaserte ordninger.

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2021	2020
Nåverdi av årets pensjonsopptjening (inkl. arbeidsgiveravgift)	126 063	126 661
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	6 687	8 082
Avkastning på pensjonsmidler	(84)	(95)
Netto pensjonskostnad ytelsesbaserte ordninger	132 665	134 648
Pensjonskostnad innskuddsbasert pensjonsordning	290 416	276 946
Netto pensjonskostnad totalt (inngår i lønnskostnaden)	423 081	411 593
Endring i pensjonsforpliktelse	2021	2020
Pensjonsforpliktelse 1.1	673 558	605 022
Årets pensjonsopptjening	128 076	128 389
Rentekostnader på pensjonsforpliktelsen	6 687	8 082
Estimatavvik:		
Estimatavvik knyttet til endring i finansielle forutsetninger	18 389	26 461
Estimatavvik knyttet til erfaringsavvik	24 055	29 308
Sum estimatavvik	42 444	55 769
Utbetalte pensjoner sikrede og usikrede ordninger	(140 949)	(123 703)
Pensjonsforpliktelse 31.12	709 818	673 558
Pensjonsmidler	4 250	4 700
Netto pensjonsforpliktelse 31.12	705 568	668 858
Estimatavvik ført over totalresultatet	(42 445)	(55 769)
Forutsetninger for beregning av pensjonsforpliktelser	2021	2020
Diskonteringsrente	1,90 %	1,70 %
Årlig lønnsvekst	2,75 %	2,25 %
Årlig G-regulering	2,50 %	2,00 %
Frivillig avgang/turnover	2,29 %	2,29 %
Benyttet uføretariff	KU	KU
Benyttet demografisk tariff	K2013BE	K2013BE

Se note 2 for informasjon om estimatusikkerhet knyttet til pensjonsforutsetningene.

NOTE 13 • FINANSIELL RISIKOSTYRING

(Alle beløp i 1000 kroner)

NorgesGruppens risiko knyttet til finansielle instrumenter er relativt begrenset. Selskapet benytter seg ikke av finansielle instrumenter, herunder finansielle derivater, for spekulasjonsformål. De viktigste finansielle risikoene selskapet er utsatt for er knyttet til renterisiko, likviditetsrisiko og valutarisiko. Selskapets ledelse har en løpende vurdering og oppfølging av disse risikoene og fastsetter retningslinjer for hvordan disse skal håndteres. Finansiell policy følges opp av den sentrale finansavdelingen i samarbeid med de enkelte driftsenhetene.

Kapitalstyring

NorgesGruppen har kontinuerlig fokus på at egenkapitalen skal tilpasses virksomhetens målsetting og risikoprofil. Finansiell policy omhandler krav til finansieringsstrategi og egenkapitalandel for konsernet, morselskapet og datterselskapene. Konsernets egenkapitalandel pr. 31.12.2021 utgjør 40,9 % (37,7 % pr. 31.12.2020) inkl. IFRS 16. Egenkapitalandelen ekskl. IFRS 16 pr. 31.12.2021 utgjør 59,5 % (55,7 % pr. 31.12.2020). Styret vurderer at egenkapitalen er tilstrekkelig. Konsernets finansiering består i hovedsak av obligasjonslån og trekkfasiliteter i ulike banker tatt opp av morselskapet. I henhold til avtaler med eksterne långivere har NorgesGruppen avgitt erklæring om negativ pant med definerte unntak. I henhold til noen av avtalene med eksterne långivere er NorgesGruppen pålagt ulike kapitalkrav knyttet til egenkapital-, gjelds- og rentedekningsgrad. De strengeste kravene, beregnet ekskl. IFRS 16, er egenkapitalgrad på minimum 24 %, gjeldsgrad på maksimum 3,5 og rentedekningsgrad på minimum 3. Kravene følges opp løpende av konsernets finansavdeling basert på regnskapsmessige tall som rapporteres kvartalsvis. Kapitalkravene er overholdt i perioden.

Likviditetsrisiko

For å sikre en sterk finansiell handlefrihet er det nødvendig å holde en solid likviditetsreserve. NorgesGruppen har som målsetting til enhver tid å opprettholde en sterk finansiell handlefrihet, gjennom en høy reell og bokført egenkapitalandel samt solid likviditetsreserve. Konsernets virksomhet gir løpende innbetalinger hver dag kombinert med en høy omsetning, slik at behovet for å tilfredsstille kravet til finansiell handlefrihet begrenser behovet for en prosentmessig høy likviditetsreserve. Konsernet har et minimumsmål på likviditetsreserve i forhold til driftsinntekter. Likviditetsreserven består av bankinnskudd og ubenyttede kommitterte bankfasiliteter, fratrasket kortsiktig rentebærende trekk og kortsiktige lån.

Plassering av overskuddslikviditet skal, utover plassering hos konsernets relasjonsbanker, kun gjøres hos institusjoner og bedrifter hvor styret i NorgesGruppen har godkjent beløps- og tidsrammen.

Den sentrale finansavdelingen følger daglig opp konsernets likviditet og tilpasser bruken av de forskjellige finansieringskildene til svingninger i konsernets likviditetsbehov på kort og lang sikt i samarbeid med de forskjellige forretningsområdene.

Oppstillingene nedenfor viser konsernets kontraktsfestede forpliktelser ved første mulige forfallstidspunkt. Beløpene er udiskonterte. Renter er beregnet i henhold til forward-kurven på balanse-dagen. Konsernet kan trekke opp ubenyttede trekkrammer ved behov. I tabellen er disse fordelt på forfallstidspunkt. Kortsiktige ukommitterte trekkrammer og valutaterminer kommer i tillegg.

(Alle beløp i 1000 kroner)

Finansiering 31.12.2021						
Forfall	< 3 mnd	3-12 mnd	1-2 år	2-5 år	> 5 år	Sum
Langsiktig gjeld (se note 14)	-	-	1 355 869	1 744 094	527 908	3 627 871
1. års avdrag av langsiktig gjeld (se note 15)	500 375	127 636	-	-	-	628 011
Trekk på kassekreditt (se note 15)	-	-	-	-	-	-
Annen kortsiktig gjeld (se note 15)	3 584 880	990 701	-	-	-	4 575 581
Beregnete renter	18 906	56 809	97 676	185 016	5 200	363 607
Leverandørgjeld	5 133 461	-	-	-	-	5 133 461
Nettooppgjorte derivater	623	2 458	1 777	-	-	4 858
Sum	9 238 245	1 177 604	1 455 322	1 929 109	533 108	14 333 389
Ubenyttede langsiktige trekkrammer	500 000	500 000	1 352 248	3 601 294	-	5 953 542

Finansiering 31.12.2020						
Forfall	< 3 mnd	3-12 mnd	1-2 år	2-5 år	> 5 år	Sum
Langsiktig gjeld (se note 14)	-	-	738 722	2 293 100	705 620	3 737 442
1. års avdrag av langsiktig gjeld (se note 15)	39 446	763 255	-	-	-	802 701
Trekk på kassekreditt (se note 15)	33 400	-	-	-	-	33 400
Annen kortsiktig gjeld (se note 15)	3 460 971	952 010	-	-	-	4 412 981
Beregnete renter	16 169	42 115	52 696	124 551	15 185	250 716
Leverandørgjeld	5 125 459	-	-	-	-	5 125 459
Nettooppgjorte derivater	975	5 602	11 833	10 959	20 319	49 688
Sum	8 676 420	1 762 982	803 251	2 428 610	741 124	14 412 388
Ubenyttede langsiktige trekkrammer	500 000	1 000 000	1 500 000	2 898 113	-	5 898 113

Derivater er vist for nettooppgjorte derivater. Nettooppgjorte derivater inneholder forpliktelser knyttet til renteinstrumenter og de presenteres som netto kontantstrømmer. Derivater med positiv verdi på rapporteringsdato (finansielle eiendeler) er ikke tatt med i analysen over.

Endringer i forpliktelser som stammer fra finansieringsaktiviteter:

	31.12.2020	Kontantstrøm	Uten påvirkning på kontantstrøm				31.12.2021
			Omregnings-differanser	Endringer i virkelig verdi	Tilgang leieavtaler	Annet*	
Langsiktig gjeld	3 737 442	(332 746)	25 385	-	-	(197 790)	3 627 871
Kortsiktig gjeld	7 584 104	226 513	-	-	-	618 422	7 192 195
Leieforpliktelser (se 7)	20 002 155	(1 432 714)	-	-	1 528 236	(224 300)	19 873 377
Eiendeler holdt som sikringsinstrumenter	44 153	-	-	(39 126)	-	-	5 027
Sum forpliktelser fra finansieringsaktiviteter	31 279 548	(1 538 947)	25 385	39 126	1 528 236	196 332	30 688 416

	31.12.2019	Kontantstrøm	Omregnings-differanser	Endringer i virkelig verdi	Tilgang leieavtaler	Annet*	31.12.2020
Langsiktig gjeld	5 129 483	(1 398 136)	36 524	-	-	(30 428)	3 737 442
Kortsiktig gjeld	7 172 591	(92 313)	-	-	-	503 826	7 584 104
Leieforpliktelser (se 7)	19 122 413	(1 368 918)	-	-	2 743 472	(494 812)	20 002 155
Eiendeler holdt som sikringsinstrumenter	5 916	-	-	38 237	-	-	44 153
Sum forpliktelser fra finansieringsaktiviteter	31 418 571	(2 859 367)	36 524	(38 237)	2 743 472	(21 413)	31 279 548

* Beløpene oppført under «Annet» gjelder i all hovedsak opsjoner for tilbakekjøp av egne aksjer samt avgang leieforpliktelser. Kortsiktig gjeld inkluderer ikke kortsiktige leieforpliktelser på TNOK 2 006 234 (TNOK 2 069 074 for 2020) som vist i note 15.

Markedsrisiko Valuta

NorgesGruppen er i hovedsak eksponert for valuta på varestrøm, investeringer og tjenester. Konsernet har følgende bokført verdi på eiendeler (bankinnskudd og kundefordringer) og forpliktelser (leverandørgjeld og annen gjeld) i utenlandsk valuta, oppgitt i norske kroner. Tabellen under hensyntar ikke eiendeler som ikke er pengeposter eller finansielle instrumenter som valutaderivater.

	31.12.2021		31.12.2020	
	Eiendeler	Forpliktelser	Eiendeler	Forpliktelser
Euro	208	359 822	1 388	426 660
Dollar	-	12 905	7 401	21 744
SEK	-	107 076	-	62 703
DKK	210 504	371 243	212 884	388 054
Annet	-	1 248	9	136

Konsernet benytter valutainstrumenter for å begrense effekten som følge av svingninger i valutakurser. Pr 31.12.2021 er det benyttet terminer. Instrumentene er balanseført til virkelig verdi. Verdien på instrumentene påvirkes av endringer i valutakursene. Basert på historiske standardavvik for gjennomsnittlige valutakurser, hentet fra daglige midtkurser fra Norges Bank de siste 7 årene, vil en økning eller reduksjon på 10 % i valutakursen være et hensiktsmessig mål for et rimelig mulighetsområde for sensitivitetsanalyse av konsernets valutainstrumenter og pengeposter i utenlandsk valuta. Følgende oppstilling viser hvordan en økning eller en reduksjon i valutakursen for relevante valutaer i markedet ville øke eller redusere konsernets valutainstrumenter og pengeposter i utenlandsk valuta 31.12 og tilsvarende endre konsernets egenkapital og resultat eller totalresultat:

	2021		2020	
	10 % økning	10 % reduksjon	10 % økning	10 % reduksjon
Euro	(13 010)	13 010	(16 690)	16 690
Dollar	(1 007)	1 007	(1 119)	1 119
SEK	(8 352)	8 352	(4 891)	4 891
DKK	(12 538)	12 538	(13 663)	13 663

Deler av forpliktelsene i EUR er knyttet til langsiktig lån som skal tilbakebetales med fremtidige inntekter i EUR som sikring av valutaeksponering av investeringen.

Deler av forpliktelsene i DKK sikrer deler av egenkapitalen i DKK slik at netto eksponering i DKK er lavere enn hva tabellen tilsier.

Rente

Konsernet er utsatt for svingninger i rentemarkedene. Rentebetingelser på langsiktig gjeld er i stor grad flytende rente basert på NIBOR med tillegg av en margin. NorgesGruppen har en relativt lav rentebindingsportefølje. Dette sees i forhold til den operative virksomheten som ikke anses å være spesielt renteutsatt. Lønnsomheten i virksomheten påvirkes i begrenset grad ved en endring i rentenivået.

NorgesGruppen skal ha en moderat risikoprofil tilpasset den operasjonelle risiko. Dette gir en viss fleksibilitet til å utnytte markedsmuligheter. Hovedfokus skal være å identifisere i hvilken grad renteendringer vil påvirke selskapets inntjening og finansielle stilling, samt eventuelt redusere påvirkningen. NorgesGruppen har som målsetning å ligge på den generelle utviklingen i pengemarkedsrentene. Samtidig foretas det disponeringer for å dempe effektene av kortsiktige svingninger i rentemarkedene. Gjeldsporteføljens rentebindingsprofil dannes gjennom valg av rentestruktur på selskapets lån og gjennom å benytte rentederivater som rentebytteavtaler og FRAer (forward rate agreements), samt ved opptak av fastrentelån. Det blir løpende målt durasjon på renteinstrumentene sammen med de langsiktige lånene. Renteinstrumenter i konsernet inngår av morselskapet.

Bruk av finansielle renteinstrumenter følger av Finansiell Policy som er vedtatt av styret og følges opp av en sentral finansavdeling i samarbeid med de enkelte driftsenhetene.

Oppstillingen nedenfor viser konsernets netto rentebærende gjeld og lånerente som følge av finansiering samt balanseførte leieforpliktelser på balansedagen:

Netto rentebærende gjeld	31.12.2021	31.12.2020
Rentebærende gjeld (se note 14 og 15)	4 939 969	5 228 528
Rentebærende fordringer (se note 23)	(1 153 350)	(801 950)
Rentebærende gjeld IFRS 16 (se note 7)	19 873 377	20 002 155
Rentebærende fordringer IFRS 16 (se note 7)	(1 200 690)	(1 285 831)
Bankinnskudd og kontanter	(4 068 638)	(2 524 221)
Netto kursverdi rentesikringsinstrumenter, rentebærende (se note 17)	(26 283)	49 688
Netto rentebærende gjeld	18 364 385	20 668 369
Gjennomsnittlig lånerente finansiering 31.12 - konsern	2,56 %	2,49 %

Obligasjons- og sertifikatlån:

Alle obligasjonslån i konsernet er tatt opp av morselskapet og er inkludert i rentebærende gjeld i oppstillingen ovenfor.

	ISIN	Rente	Løpetid	Beløp
Børsnoterte obligasjonslån pr. 31.12.2021				
	NO 001 0758477	Flytende	2016/2022	500 000
	NO 001 0787823	Flytende	2017/2023	300 000
	NO 001 0720683	3,25 %	2014/2024	300 000
	NO 001 0843121*	Flytende	2019/2024	400 000
	NO 001 0869670*	Flytende	2019/2025	500 000
	NO 001 0881337*	Flytende	2020/2026	650 000
	NO 001 0996499*	Flytende	2021/2027	500 000
Sum utstedte obligasjoner				3 150 000

* Grønne obligasjoner

Av de bokførte obligasjonene er TNOK 2 050 000 grønne og øremerket prosjekter innenfor miljøvennlig transport, miljøbygg og fornybar energi. Eksempler på prosjekter som er finansiert gjennom de grønne lånene er ASKO Oslofjord sitt nye logistikkilager i Sande, Joh. Johannson Kaffes nye kaffebrenneri på Vestby, vindmøller som er etablert av ASKO Fornybar samt hydrogenanlegg med tilhørende hydrogenlastebiler i ASKO Norge. Eventuelle ubenyttede midler av finansiering under det grønne rammeverket er øremerket på grønn bankkonto og rapporteres i separat rapport Grønt Rammeverk.

NorgesGruppen har ingen utestående sertifikatlån pr 31.12.2021.

Flytende rente på deler av låneporteføljen er kontantstrømsikret ved hjelp av renteswapper. Den løpende effekten av sikringsforholdene er ført mot finanskostnad i den enkelte periode.

Oppstillingen nedenfor viser nominelle beløp for renteinstrumentene fordelt på forfallstidspunkt. Instrumentene løper og renteeffekten av forholdet kan påvirke konsernets finanskostnader frem til forfall.

Forfallsår for renteinstru- mentene	< 3 mnd	3-12 mnd	1-2 år	2-5 år	> 5 år	Sum
Nominelt beløp 31.12.2021	100 000	200 000	100 000	400 000	800 000	1 600 000
Nominelt beløp 31.12.2020	100 000	200 000	300 000	300 000	700 000	1 600 000

	2021	2020
Netto kursverdi rentesikringsinstrumenter	26 283	(49 688)
Beløp etter skatt innregnet i egenkapitalen i perioden	51 851	24 777
Effekten av sikringsforhold har økt (redusert) finanskostnaden i perioden	28 609	26 974

Netto kursverdi renteinstrumenter viser den verdien ved under-/ overkurs som ville oppstå om fastrenteposisjonene ble realisert ved årsskiftet.

Sensitivitet ved endring av rente

Basert på en analyse av endring av 3 måneders NIBOR, vil en økning eller reduksjon i 3 måneders NIBOR på 1 % og 3 % være et hensiktsmessig mål for et rimelig mulighetsområde for sensitivitetsanalyse av verdien av konsernets renteinstrumenter, og av rentekostnader knyttet til langsiktige lån. Følgende oppstillinger viser hvordan en økning eller reduksjon i renten i markedet ville øke eller redusere verdien av konsernets renteinstrumenter, og rentekostnaden knyttet til rentebærende lån pr. 31.12 etter skatt:

Renteinstrumenter pr. 31.12	2021	2020
Endring i egenkapital ved 1 % endring av renten	49 286	46 719
Endring i egenkapital ved 3 % endring av renten	155 270	129 533

Endring i verdi på renteinstrumenter som inngår i rentesikringsforhold føres over totalresultatet. Øvrige verdiendringer på renteinstrumenter føres over resultatet.

Rentebærende gjeld pr. 31.12	2021	2020
Endring i rentekostnad ved 1 % endring av renten	23 515	20 920
Endring i rentekostnad ved 3 % endring av renten	70 545	62 759

Effekten av sikring for sikret langsiktig gjeld er medtatt i tabellen ovenfor.

Leieforpliktelser er ikke inkludert i tabellen ovenfor. Sensitivitet ved endring av diskonteringsrenten er beskrevet i note 3.

Kraft

Konsernet benytter ikke kraftinstrumenter for å redusere svingningene i kostnadene som følge av endringer i kraftpriser. En økning eller reduksjon i kraftprisen i markedet vil påvirke konsernets kraftkostnader.

Kredittrisiko

Konsernets potensielle kredittrisiko på balansedagen er knyttet til utlån, kreditter, garantier, kundefordringer og derivatkontrakter. Maksimal kredittrisikoeksponering tilsvarer bokført verdi.

Utlånsvirksomhet

Konsernet har utlån og garantier til tilknyttede selskap, engroskunder og franchisetakere. Engasjementene administreres av NorgesGruppen Finans AS, som har konsesjon som finansieringsforetak og betalingsforetak av Finanstilsynet, i samarbeid med driftsenhetene. Det gjøres en vurdering av låntakeres finansielle stilling, historikk og andre relevante faktorer. For tilknyttede selskaper gjøres vurdering, beslutning og oppfølging i samsvar med den øvrige investeringen i de enkelte tilknyttede selskap. For utlån til engroskunder gjøres kredittvurdering og løpende vurdering av de enkelte engrosselskap.

I tillegg lanserte NorgesGruppen Trumf Visa i egen regi i 2020. Dette er usikret kreditt til sluttkunde og administreres av NorgesGruppen Finans AS. Søknader behandles i henhold til finansavtaleloven og utlånsforskriften, og det stilles strenge krav til søkerens gjeldsgrad og betjenings-evne. Mislighold følges tett opp av selskapet i samarbeid med inkassoselskap.

For samtlige engasjementer i NorgesGruppen Finans AS gjøres det tapsavsetninger i henhold til IFRS 9 gjennom en forventet kredittapsmodell med tre steg i nedskrivningsberegningen.

Det gjøres tapsavsetning for 12-måneders forventet tap for samtlige engasjementer ved avtaleinngåelse i steg 1. Ved vesentlig økning i kredittrisikoen etter avtaleinngåelse, avsettes det for forventet tap i hele engasjementets levetid i steg 2. Vesentlig økning i kredittrisikoen defineres som at engasjementet er over 30 dager etter forfall, eller det foreligger annen indikasjon på forverret kredittrisiko, som en konkurs, svindelsak eller en makrohendelse som vil påvirke engasjementet negativt. Et utlån anses misligholdt når låntaker ikke har betalt forfalte terminer innen 90 dager etter terminforfall, eller når rammekreditter ikke er inndekket innen 90 dager. Ved mislighold vurderes kundens samlede engasjement og det avsettes for hele engasjementets forventede levetid i henhold til steg 3. I steg 3 oppjusteres tapsavsetningen sammenlignet med steg 2, og et engasjement i steg 3 kan ikke «friskmeldes» tilbake til steg 1 med kun 12-måneders forventet tap igjen.

	2021	2020
Brutto utlån og andre fordringer	1 085 358	1 088 292
Nedskrivning på utlån og andre fordringer	16 094	11 053
Netto utlån og andre fordringer	1 069 264	1 077 239

Mislighold og tap	2021	2020
Brutto misligholdte utlån	9 802	3 885
Nedskrivning på utlån (steg 3)	4 671	2 130
Netto misligholdte utlån	5 131	1 755
Nedskrivninger på utlån i steg 1 og steg 2	11 423	8 923

Kundefordringer

Salg til detaljkunder foregår i hovedsak mot kontant betaling. Kundefordringer er i hovedsak knyttet til konsernets engrosvirksomhet. Det gjennomføres en vurdering av nye kunder med hensyn på kredittverdigheten. Det benyttes ofte kontantsalg eller bankgaranti ved første ordre. Forfalte poster purres og følges tett opp. NorgesGruppen har historisk meget lave realiserte tap på kundefordringer. Det innregnes forventet kreditttap på tidspunktet for når kredittsalgstransaksjonen gjennomføres. Forventet kreditttap er estimerte forventede tap over kundefordringenes levetid. Estimerte forventede tap beregnes ut fra statistikk på tap for ulike tidsintervaller i aldersfordelt kunderskontroll.

Konsernet har følgende aldersfordeling på kundefordringer pr. 31.12:

	Kundefordringer til pålydende	herav ikke forfalt	0 – 30 dager	30 – 90 dager	over 90 dager
31.12.2021	2 105 178	1 876 943	120 528	18 653	89 054
31.12.2020	1 961 632	1 678 093	181 361	20 103	82 075

Kundefordringer fordeler seg på pålydende og med nedskrivninger for tap på fordringer som følger:

	2021	2020
Kundefordringer til pålydende	2 105 178	1 961 632
Nedskrivninger for tap på fordringer	(27 752)	(31 885)
Balanseført verdi kundefordringer	2 077 425	1 929 747

	2021	2020
Nedskrivninger for tap på kundefordringer 1.1	(31 885)	(24 862)
Avsetning for nedskrivning av fordringer i året	(27 524)	(29 075)
Realiserte tap, tidligere avsatt	571	26
Tilbakeførte tidligere nedskrivninger i løpet av året	31 086	22 026
Nedskrivninger for tap på kundefordringer 31.12	(27 752)	(31 885)

Netto nedskrivninger for tap på utlån og kundefordringer er inkludert i andre driftskostnader.

Derivatkontrakter

NorgesGruppen bruker finansinstitusjoner som regnes å ha høy kredittverdighet som motparter ved derivatkontrakter. Motpartens kredittverdighet vurderes løpende. Bruk av derivatkontrakter følger av Finansiell Policy som er vedtatt av styret og følges opp av den sentrale finansavdelingen i samarbeid med de enkelte driftsenhetene. Kredittrisiko knyttet til disse kontraktene vurderes som lav.

NOTE 14 • LANGSIKTIGE LÅN, PANTSTILLELSER OG GARANTIANSVAR

(Alle beløp i 1000 kroner)

Langsiktig gjeld	2021	2020
Obligasjonslån	2 650 000	2 650 000
Gjeld til kredittinstitusjoner	895 428	1 077 368
Annen langsiktig gjeld	82 444	10 074
Sum	3 627 871	3 737 442
Langsiktige leieforpliktelser (se note 7)	17 867 142	17 933 081
Herav rentebærende	21 453 049	21 660 449
Herav rentebærende eks IFRS 16	3 585 907	3 727 368

1. års avdrag på langsiktige gjeld klassifisert som kortsiktig gjeld	2021	2020
Obligasjonslån	500 000	700 000
Gjeld til kredittinstitusjoner	128 011	102 701
Sum	628 011	802 701
Pantesikret gjeld og forpliktelser		
Øvrige forpliktelser (inkl.finansiell leasing)	30 000	30 000
Sum	30 000	30 000
Balanseført verdi av pantsatte eiendeler		
Tomter og bygninger	89 390	94 162
Driftsløsøre og inventar	-	7 254
Sum balanseførte verdier	89 390	101 416
Garantiansvar		
Lån/gjeldsbrev/kassekreditter	204 419	210 453
Annet	118 919	117 235
Sum	323 338	327 688

Langsiktige finansiering og kreditter i konsernkontosystemene er avgitt mot erklæring om negativ pant med definerte unntak.

Det er stilt bankgaranti for skyldig skattetrekk i konsernet.

NOTE 15 • ANNEN KORTSIKTIG GJELD

(Alle beløp er i 1000 kroner)

	2021	2020
1. års avdrag av langsiktig gjeld (se note 14)	628 011	802 701
Trekk på kassekreditt	-	33 400
Skyldige offentlige avgifter	851 695	997 495
Periodiserte kostnader	1 136 908	1 337 528
Annen kortsiktig gjeld	4 575 581	4 412 981
Kortsiktig gjeld IFRS 16 (se note 7)	2 006 234	2 069 074
Sum annen kortsiktig gjeld	9 198 429	9 653 178
Herav rentebærende	3 360 296	3 570 233
Herav rentebærende ekskl. IFRS 16	1 354 062	1 501 160

Annen kortsiktig gjeld inkluderer en rekke ulike poster herunder feriepenger, skattetrekk, Trumf-bonus og opsjon tilbakekjøp av egne aksjer.

NOTE 16 • FINANSINNTEKTER OG FINANSKOSTNADER

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2021	2020
Finansinntekter		
Aksjeutbytte	11 655	4 377
Renteinntekter	47 138	51 496
Positiv verdiutvikling med verdiendring over resultat (se note 17)	-	2 695
Renteinntekter fordring fremleie (se note 7)	78 066	80 619
Andre finansinntekter	57 259	326 543
Sum finansinntekter	194 119	465 729
Finanskostnader		
Rentekostnader	17 783	78 842
Negativ verdiutvikling med verdiendring over resultat (se note 17)	1 938	1 030
Rentekostnader leieforpliktelse (se note 7)	1 125 655	1 135 083
Andre finanskostnader	120 565	433 093
Sum finanskostnader	1 265 940	1 648 047

NOTE 17 • FINANSIELLE INVESTERINGER

(Alle beløp i 1000 kroner)

Balanseført verdi av konsernets finansielle poster:

2021	Virkelig verdi over resultat	Sikrings-instrumenter	Lån og fordringer til amortisert kost	Over utvidet resultat	Forpliktelser til amortisert kost	Ikke-finansielle poster	Sum balanseført verdi	Virkelig verdi
Eiendeler								
Anleggsmidler								
Investeringer i aksjer og andeler	-	-	-	142 239	-	-	142 239	142 239
Andre finansielle eiendeler	-	26 283	-	-	-	-	26 283	26 283
Andre langsiktige fordringer	-	-	590 102	-	-	-	590 102	590 102
Omløpsmidler								
Kundefordringer og andre fordringer	-	-	3 328 087	-	-	1 188 482	4 516 571	4 516 571
Andre finansielle eiendeler	-	5 027	-	-	-	-	5 027	5 027
Bankinnskudd og kontanter	-	-	4 068 638	-	-	-	4 068 638	4 068 638
Sum eiendeler	-	31 310	7 986 827	142 239	-	1 188 482	9 348 860	9 348 860
Forpliktelser								
Langsiktig gjeld								
Langsiktig gjeld	-	-	-	-	3 627 871	-	3 627 871	3 665 946
Kortsiktig gjeld								
Leverandørgjeld	-	-	-	-	5 133 461	-	5 133 461	5 133 461
Annen kortsiktig gjeld	-	-	-	-	7 192 195	-	7 192 195	7 192 195
Andre finansielle forpliktelser	-	3 923	-	-	-	-	3 923	3 923
Sum forpliktelser	-	3 923	-	-	15 953 527	-	15 957 450	15 995 525

2020	Virkelig verdi over resultat	Sikrings-instrumenter	Lån og fordringer til amortisert kost	Over utvidet resultat	Forpliktelser til amortisert kost	Ikke-finansielle poster	Sum balanseført verdi	Virkelig verdi
Eiendeler								
Anleggsmidler								
Investeringer i aksjer og andeler	-	-	-	96 153	-	-	96 153	96 153
Andre langsiktige fordringer	-	-	618 347	-	-	-	618 347	618 347
Omløpsmidler								
Kundefordringer og andre fordringer	-	-	3 311 074	-	-	1 257 059	4 568 133	4 568 133
Andre finansielle eiendeler	-	44 152	-	-	-	-	44 152	44 152
Bankinnskudd og kontanter	-	-	2 524 221	-	-	-	2 524 221	2 524 221
Sum eiendeler	-	44 152	6 453 641	96 153	-	1 257 059	7 851 005	7 851 005
Forpliktelser								
Langsiktig gjeld								
Langsiktig gjeld	-	-	-	-	3 737 442	-	3 737 442	3 791 892
Andre finansielle forpliktelser	-	49 688	-	-	-	-	49 688	49 688
Kortsiktig gjeld								
Leverandørgjeld	-	-	-	-	5 125 459	-	5 125 459	5 125 459
Annen kortsiktig gjeld	-	-	-	-	7 584 104	-	7 584 104	7 584 104
Andre finansielle forpliktelser	-	37 498	-	-	-	-	37 498	37 498
Sum forpliktelser	-	87 186	-	-	16 447 005	-	16 534 191	16 588 641

Verdivurderingsmetoder:

Aksjer med verdiendring over utvidet resultat:

Gruppen inneholder utelukkende aksjer som ikke er notert på børs eller i annet aktivt marked. Virkelig verdi er fastsatt basert på verdivurderingsmodeller og er verdsatt av uavhengige verdsettende (Nivå 3 i verdsettelseshierarkiet). Verdsettelse er basert på tilgjengelig informasjon om investeringsobjektene og forventet fremtidig inntjening. På grunn av investeringenes størrelse vil endringer i verdsettelsesforutsetningene ha liten konsekvens for NorgesGruppens samlede resultater og finansielle stilling.

Rente- og valutainstrumenter:

Verdsettes av eksterne parter utelukkende basert på objektiv markedsinformasjon i aktive markeder (Nivå 2 i verdsettelseshierarkiet).

Langsiktig gjeld:

Langsiktige lån er fast- og flytende rentelån inngått på markedsmessige vilkår. Virkelig verdi på lån som omsettes i aktive markeder er basert på objektiv markedsinformasjon. Første års avdrag av langsiktig gjeld er klassifisert i gruppen annen kortsiktig gjeld.

Leverandørgjeld, kundefordringer, andre fordringer og annen kortsiktig gjeld:

Balanseført verdi anses som et godt estimat på virkelig verdi.

Netto gevinst og tap innregnet i perioden før skatt:

2021	Virkelig verdi over resultat	Sikrings-instrumenter	Lån og fordringer til amortisert kost	Over utvidet resultat	Andre finansielle forpliktelser	Sum
Resultatført						
Finansiell inntekt	-	-	47 138	11 655	-	58 793
Finansiell kostnad	(1 938)	(28 609)	-	-	10 581	(19 966)
Sum resultatført	(1 938)	(28 609)	47 138	11 655	10 581	38 827
Gevinst/tap ført over totalresultat	-	60 926	-	-	-	60 926
2020	Virkelig verdi over resultat	Sikrings-instrumenter	Lån og fordringer til amortisert kost	Over utvidet resultat	Andre finansielle forpliktelser	Sum
Resultatført						
Finansiell inntekt	2 695	-	51 496	4 377	-	58 568
Finansiell kostnad	(1 030)	(26 974)	-	-	(51 868)	(79 872)
Sum resultatført	1 665	(26 974)	51 496	4 377	(51 868)	(21 304)
Gevinst/tap ført over totalresultat	-	(37 076)	-	-	-	(37 076)

Instrumenter til virkelig verdi med verdiendring over resultat er klassifisert som kortsiktige eiendeler eller forpliktelser. Instrumenter som er en del av et sikringsforhold balanseføres i sin helhet som langsiktig dersom gjenværende løpetid for sikringsobjektet er mer enn 12 måneder fra balansedagen, og som kortsiktig dersom gjenværende løpetid for instrumentet er kortere enn 12 måneder fra balansedagen.

Den maksimale kredittrisiko knyttet til NorgesGruppens derivater er virkelig verdi av de instrumenter som er klassifisert som eiendel på balansedagen.

Sikringsforholdene er i hovedsak 100 % effektive i perioden. Finansiell kostnad for sikringsinstrumenter er den effekten sikringsforholdet har hatt for konsernets finanskostnad i perioden.

Valutainstrumenter og kaffeinstrumenter som ikke er bokført som sikringsforhold er definert til virkelig verdi med verdiendring over resultat.

Finansiell inntekt for instrumenter ført midlertidig mot egenkapitalen er mottatt utbytte i perioden.

Finansielle eiendeler til virkelig verdi fordelt på verdsettelsesnivå	Virkelig verdi	Priser i aktive markeder (Nivå 1)	Basert på observerbare markedsdata (Nivå 2)	Ikke basert på observerbare markedsdata (Nivå 3)
Finansielle eiendeler med verdiendring over utvidet resultat	142 239	-	-	142 239
Sikringsinstrumenter til virkelig verdi	31 310	31 310	-	-
Sum	173 549	31 310	-	142 239

Finansielle forpliktelser til virkelig verdi fordelt på verdsettelsesnivå	Virkelig verdi	Priser i aktive markeder (Nivå 1)	Basert på observerbare markedsdata (Nivå 2)	Ikke basert på observerbare markedsdata (Nivå 3)
Sikringsinstrumenter til virkelig verdi	3 923	-	3 923	-
Sum	3 923	-	3 923	-

Instrumenter basert på observerbare markedsdata er valutainstrumenter (til virkelig verdi over resultat), samt rente- og valutasikringsinstrumenter. Instrumenter basert på ikke observerbare markedsdata er opsjoner på unoterte aksjer og aksjer midlertidig ført mot egenkapitalen (unoterte aksjer). Det har ikke vært noen overføringer mellom kategoriene i løpet av året.

I all vesentlighet er verdien som knytter seg til eiendeler basert på ikke observerbare markedsdata (Nivå 3) relatert til aksjer midlertidig ført mot egenkapitalen (unoterte aksjer). Følgende tabell viser bevegelsen i perioden for eiendelene som er definert i nivå 3:

	2021
Balanseført verdi 1.1	96 153
Tilgang	88 623
Avgang	(42 537)
Totale gevinster/tap:	
Ført mot resultat	-
Ført mot totalresultat	-
Overførsel ut av/inn til nivå 3	
Balanseført verdi 31.12	142 239

-

NOTE 18 • SKATT

(Alle beløp i 1000 kroner)

Spesifikasjon av skattekostnad i resultatregnskapet	2021	2020
Betalbar skatt	986 114	1 086 549
Endring i utsatt skatt	(50 955)	(27 321)
Andre poster	6 016	(2 628)
Skattekostnad årets resultat	941 175	1 056 601

	2021	2020
Resultat før skattekostnad	4 593 932	4 583 060
Beregnet skattekostnad etter nominell skattesats	1 010 665	1 008 273
Ikke skattepliktige inntekter/ikke fradragsberettigede kostnader	11 976	11 062
Andre poster	(81 466)	37 265
Sum skattekostnad	941 175	1 056 601

Gjennomsnittlig skattesats for 2021 er 20,5 % (23,1 % i 2020).

Endringen i gjennomsnittlig skattesats skyldes i hovedsak endring i permanente forskjeller.

Disse er i hovedsak mottatt utbytte og ikke skattepliktige-/fradragsberettigede aksjegevinster eller -tap.

Alle NorgesGruppens vesentlige datterselskaper er hjemmehørende i Norge. Det er derfor benyttet en nominell skattesats på 22 %.

Midlertidige forskjeller	2021	2020
Anleggsmidler	4 081 565	4 008 643
Omløpsmidler	(27 544)	(60 440)
Gevinst- og tapskonto	20 870	26 439
Netto pensjonsforpliktelse	(705 568)	(668 858)
Leieforpliktelse og tilhørende eiendeler	(1 140 068)	(795 262)
Andre midlertidige forskjeller	(382 931)	(475 349)
Fremførbart underskudd og rentefradrag	(184 463)	(187 943)
Netto midlertidige forskjeller	1 661 862	1 847 230
Netto utsatt skatteforpliktelse	365 610	406 391
Ikke balanseført utsatt skattefordel	33 603	35 888
Netto utsatt skatteforpliktelse i balansen	399 213	442 279
Balanseført utsatt skattefordel	250 007	480 849
Balanseført utsatt skatteforpliktelse	649 220	923 128
Netto utsatt skatt	2021	2020
Balanseført verdi 1.1	442 279	492 936
Innregnet mot egenkapitalen	7 889	(23 336)
Innregnet mot resultatet	(50 955)	(27 321)
Balanseført verdi 31.12	399 213	442 279

Konsernet balansefører bare utsatt skattefordel i den grad det forventes at denne kan utnyttes ved fratrekk i annen skattemessig inntekt. Fremførbare underskudd er kun i norske selskaper og kan fremføres i ubegrenset tid. Fremført rentefradrag er ikke balanseført.

Spesifikasjon av skatteeffekter til hver komponent av utvidet resultat i totalresultatoppstillingen:

	2021	2020
Aktuarmessige gevinster og tap på pensjonsordninger	(9 338)	(12 269)
Kontantstrømssikring	17 184	(10 457)
Andre totalresultatposter	43	(609)
Sum skatteeffekt av utvidet resultat	7 889	(23 336)

NOTE 19 • AKSJEKAPITAL OG AKSJONÆRINFORMASJON

Aksjekapitalen består av 40 000 000 aksjer à NOK 10 pr. 31.12.2021 (40 000 000 pr. 31.12.2020).

Pr. 31.12.2021 eide morselskapet 999 414 egne aksjer, 2,5 % av aksjekapitalen (990 248 pr. 31.12.2020)

Eierstruktur pr. 31.12.2021	Antall aksjer	Eierandel	Stemmeandel
Joh. Johannson Handel AS	29 760 242	74,40 %	74,40 %
Brødrene Lorentzen AS	3 600 000	9,00 %	9,00 %
PETT Kjede og Servicekontor AS	2 026 502	5,07 %	5,07 %
Butikkdrift AS	722 133	1,81 %	1,81 %
Drageset AS	451 663	1,13 %	1,13 %
Kråtun AS	421 306	1,05 %	1,05 %
Terje Navjord Holding AS	402 770	1,01 %	1,01 %
Sum > 1% eierandel	37 384 616	93,46 %	93,46 %
Sum øvrige aksjonærer og egne aksjer	2 615 384	6,54 %	6,54 %
Totalt antall aksjer	40 000 000	100,00 %	100,00 %

Aksjer kontrollert direkte og indirekte av styrets medlemmer og konsernsjef	Verv	Antall aksjer
Knut Hartvig Johannson	Styrets leder	29 760 242
Sverre Lorentzen	Styremedlem	3 600 000
Jan Magne Borgen	Styremedlem	983
Runar Hollevik	Konsernsjef	0

Styret har frem til generalforsamlingen i 2022 en fullmakt datert 6. mai 2021 til å forhøye aksjekapitalen gjennom nytegnning av aksjer med samlet pålydende inntil NOK 20 000 000 fordelt på inntil 2 000 000 aksjer, hver pålydende NOK 10, uten fortrinnsrett for eksisterende aksjonærer.

Generalforsamlingen besluttet 6. mai 2021 å fornye styrets fullmakt til å erverve egne aksjer i NorgesGruppen ASA begrenset til 4 000 000 aksjer, som løper til 5. mai 2023.

NorgesGruppen ASA har forkjøpsrett til aksjer som omsettes. Se erklæring om eierstyring og selskapsledelse i årsrapporten for nærmere beskrivelse.

NorgesGruppen ASA har i perioden ervervet egne aksjer med det formål å benytte disse etter vedtektenes § 11, 7. ledd: «Aksjer som selskapet erverver etter denne bestemmelsen skal alene kunne disponeres som vederlag ved fusjoner, oppkjøp, kapitalnedsettelse eller andre forretningsmessige

disposisjoner i selskapets interesse». I tillegg er det inngått opsjonsavtale på tilbakekjøp av egne aksjer. Opsjonen er innregnet som kortsiktig forpliktelse til virkelig verdi og reduksjon i annen egenkapital. Etterfølgende verdiendringer resultatføres løpende.

Foreslått utbytte for 2021 for utbetaling til morselskapets aksjonærer er NOK 25,00 pr. aksje (NOK 24,00 for 2020), til sammen TNOK 975 015 (TNOK 936 234 for 2020). Det er i 2021 utbetalt utbytte for 2020 til morselskapets aksjonærer og minoritetsaksjonærer i datterselskaper i konsernet på til sammen TNOK 982 457.

Se oppstilling over endring i egenkapitalen for spesifikasjon av bokført egenkapital.

NOTE 20 • RESULTAT PR. AKSJE

	Aksjer	Egne aksjer	Utestående
Antall aksjer 01.01.	40 000 000	(990 248)	39 009 752
Kjøp/salg av egne aksjer	-	(9 166)	(9 166)
Antall aksjer 31.12.	40 000 000	(999 414)	39 000 586
		2021	2020
Majoritetens andel av årsresultat (TNOK)		3 589 515	3 435 138
Gjennomsnittlig antall utestående aksjer		39 005 169	39 036 013
Resultat pr. utestående aksje (NOK)		92,03	88,00

NorgesGruppen har ingen utestående opsjoner eller lignende som gir utvanning av resultat pr. aksje.

NOTE 21 • NÆRSTÅENDE PARTER

NorgesGruppen ASA og datterselskaper har, direkte og indirekte, mange forretningsmessige relasjoner til flere av personene som anses å være nærstående parter. Med nærstående parter legges til grunn styremedlemmer i NorgesGruppen ASA med datterselskaper og nøkkelpersoner i ledelsen, slik dette er definert i IAS 24. Nøkkelpersoner i ledelsen omfatter medlemmer av konsernledelsen samt personer som inngår i ledergruppe med medlemmer av konsernledelsen.

Alle forhold som gjelder nærstående parter blir behandlet basert på prinsippet om armlengdes avstand. Konsernet har rutiner for oppdatering av nærstående parter forretningsmessige relasjoner til konsernet.

De forhold som dette i stor grad gjelder er kjøp av varer og tjenester, leie av eiendommer, felles-eide selskaper og transaksjoner hvor nærstående parter er involvert. Opplysninger om transaksjoner med nærstående parter er begrenset til transaksjonsvolum større enn 1 MNOK i regnskapsåret.

Nærstående part	Posisjon	Involvert selskap	Tjeneste/forbindelse	Omfang 2021	Omfang 2020
Sverre Lorentzen	Styremedlem i NorgesGruppen ASA	Oluf Lorentzen AS	Leveranser	> 200 MNOK	> 200 MNOK
Johan Johannson	Betydelig aksjonær	Joh. Johannson Eiendom AS	Utleie av eiendommer	60-65 MNOK	60-65 MNOK
Terje Navjord	Økonomidirektør i KIWI Norge AS	Pett Kjede og Servicekontor AS	Utleie av eiendommer	10-15 MNOK	10-15 MNOK
Knut Hage	Medlem av valgkomiteen i NorgesGruppen ASA og styremedlem i KIWI Norge AS	CC Gruppen AS	Felleseid selskap	10-15 MNOK	10-15 MNOK
Morten Nordheim	Styremedlem i KIWI Norge AS	Joh. Johannson Eiendom AS	Utleie av eiendommer	5-10 MNOK	5-10 MNOK
Ivar Jørgen Bjoner	Styremedlem i MENY AS	Magnolia System AS	Utleie av eiendom/leveranser	5-10 MNOK	5-10 MNOK
Knut Hartvig Johannson	Styreleder i NorgesGruppen ASA	Skansvegen 5 AS	Utleie av eiendom	1-5 MNOK	1-5 MNOK
Leif Petter Tunold	Kategoridirektør i NorgesGruppen ASA	Tunold Eiendom AS	Utleie av eiendom	1-5 MNOK	1-5 MNOK
Guri Størvold	Styremedlem i NorgesGruppen ASA	Zync Communication AS	Konsulenttjenester	1-5 MNOK	1-5 MNOK
Jan Magne Borgen	Styremedlem i NorgesGruppen ASA	Borgano AS	Leveranser	1-5 MNOK	< 1 MNOK
Bjørn Aksel Borgen	Styremedlem i MENY AS	Bjørn A Borgen AS	Leveranser	1-5 MNOK	< 1 MNOK

I tillegg til de forhold som er nevnt har NorgesGruppen forretningsmessige forhold til selskaper som konsernet eier andeler i, bl.a. BAMA Gruppen AS, som ikke inngår i konsernet. Ytelser til ledende ansatte og styret er omtalt i note 5.

NOTE 22 • ANDRE DRIFTSINNTEKTER

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2021	2020
Leieinntekter (se note 7)	273 133	265 418
Provisjonsinntekter	337 761	324 309
Gevinst ved realisasjon av anleggsmidler	100 737	55 494
Andre inntekter	2 292 803	2 189 865
Sum andre driftsinntekter	3 004 434	2 835 087

Andre inntekter består i hovedsak av tjenesteinntekter i form av kjedemedlemsskap, markedsføringstjenester og regnskapstjenester fra kjøpmannseid virksomhet.

NOTE 23 • LANGSIKTIGE FORDRINGER, KUNDEFORDRINGER OG ANDRE KORTSIKTIGE FORDRINGER

(Alle beløp i 1000 kroner)

Langsiktige fordringer	2021	2020
Lån til tilknyttede selskaper	182 487	375 432
Langsiktige kundelån	192 811	105 862
Andre langsiktige fordringer	214 804	137 053
Sum langsiktige fordringer	590 102	618 347
Herav rentebærende	396 434	501 721
Kundefordringer og andre kortsiktige fordringer	2021	2020
Kundefordringer	2 077 425	1 929 747
Forskuddsbetalt kostnad	1 188 482	1 257 059
Kortsiktige utlån	693 966	595 946
Andre kortsiktige fordringer	556 697	785 382
Sum kundefordringer og andre kortsiktige fordringer	4 516 571	4 568 133
Herav rentebærende	756 916	300 229

NOTE 24 • SPESIFIKASJON AV UTVIDET RESULTAT

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	Opptjent egenkapital				Sum
		Annen egenkapital	Valutaomregningsdifferanser	Verdijusteringer og sikring	Minoritetsinteresser	
Aktuarmessige gevinster og tap på pensjon	12	(33 107)	-	-	-	(33 107)
Sikring	13	-	-	60 926	-	60 926
Omregningsdifferanser valuta		-	(25 684)	-	-	(25 684)
Egenkapitaleffekt tilknyttede selskaper		(44 921)	-	-	-	(44 921)
Andre utvidede resultatposter		(8 011)	-	-	6 437	(1 574)
Sum utvidet resultat 31.12.2021		(86 039)	(25 684)	60 926	6 437	(44 360)
Aktuarmessige gevinster og tap på pensjon	12	(43 500)	-	-	-	(43 500)
Sikring	13	-	-	(37 076)	-	(37 076)
Omregningsdifferanser valuta		-	38 648	-	-	38 648
Egenkapitaleffekt tilknyttede selskaper		23 906	-	-	-	23 906
Andre utvidede resultatposter		(5 341)	-	-	3 180	(2 161)
Sum utvidet resultat 31.12.2020		(24 935)	38 648	(37 076)	3 180	(20 182)

NOTE 25 • BETINGEDE FORPLIKTELSE

NorgesGruppen er involvert i enkelte tvistesaker. Ledelsen er av den oppfatning at sakene, basert på den informasjonen som er tilgjengelig, vil løses uten vesentlig effekt på regnskapet. Det er ikke vurdert som sannsynlig at NorgesGruppen vil måtte innfri kravene, og basert på dette er sakene behandlet som betingede forpliktelser uten avsetning i regnskapet. Den mest vesentlige saken gjelder Konkurransetilsynets varsel om gebyr i den såkalte prisjegersaken. Øvrige saker er både enkeltvis og samlet ansett som uvesentlige.

Varsel om gebyr i prisjegersaken

NorgesGruppen ASA mottok den 15. desember 2020 et varsel fra Konkurransetilsynet (KT) i prisjegersaken, der KT sin foreløpige vurdering er at Coop, NorgesGruppen og Rema gjennom praktiseringen av «Bransjenorm for Sammenlignende Reklame i Dagligvarebransjen» har samarbeidet om å gi tilgang til hverandres dagligvarebutikker for omfattende innhenting av varelinjepriser.

KT har varslet et gebyr mot NorgesGruppen på MNOK 8 749,9. Ledelsen er av den oppfatning at det ikke er sannsynliggjort at NorgesGruppen har deltatt i et samarbeid i strid med konkurranse-loven § 10.

KT vil først etter utløpet av tilsvarsfristen 28. februar gjøre en endelig vurdering av saken.

NOTE 26 • HENDELSER ETTER BALANSEDAGEN

Det har etter balansedagen ikke inntruffet hendelser av vesentlig betydning for det avlagte regnskapet.

Alternative resultatmål

I henhold til ESMA's retningslinjer vedrørende alternative resultatmål (APM eller «alternative performance measures»), er APM ment som et finansielt måltall for historiske eller fremtidige økonomiske resultater, balanse, eller kontantstrøm, til forskjell fra et økonomisk måltall som er definert eller spesifisert i det anvendte rammeverket for finansiell rapportering. NorgesGruppen benytter nøkkeltall og resultatmål i sin markedskommunikasjon som er utledet direkte fra det rapporterte årsregnskapet etter IFRS fratrasket effekter av IFRS 16. Det er ikke vurdert hensiktsmessig å foreta ytterligere justeringer av regnskapsmessig rapporterte tall i beregningen av nøkkeltall eller resultatstørrelser (APM'er). Dette fordi regnskapsmessig rapporterte størrelser for NorgesGruppen etter selskapets oppfatning fremstiller den underliggende driften på en god og balansert måte for regnskapsbrukerne. Det er ingen avstemningsposter mellom regnskapsmessige størrelser og APM'er. Oversikten under viser de APM'er NorgesGruppen har benyttet og definisjonene av disse. APM'ene er definert og beregnet basert på regnskapsmessige størrelser slik de kan leses direkte ut fra årsregnskapet med tilhørende noter. De benyttede APM'er er brukt konsistent over tid.

NorgesGruppen benytter følgende APM'er:

- EBITDA – Driftsresultat før Av- og nedskrivninger og Inntekt på investering i tilknyttede selskaper
- Driftsresultat (EBIT) – resultat før finansposter. Inkluderer inntekt på investering i tilknyttede selskaper
- Driftsmargin (EBITDA) – $\text{EBITDA} / \text{Sum driftsinntekter}$
- Driftsmargin (EBIT) – $\text{Driftsresultat} / \text{Sum driftsinntekter}$
- Resultatmargin – $\text{Årsresultat} / \text{Sum driftsinntekter}$
- Avkastning på anvendt kapital – $\text{Driftsresultat} / (\text{Gjennomsnittlig egenkapital} + \text{netto rentebærende gjeld})$
- Netto rentebærende gjeld - Rentebærende gjeld fratrasket rentebærende fordringer og bankinnskudd/kontantbeholdning, se note 13.

De benyttede nøkkeltallene og resultatmålene NorgesGruppen benytter i markedskommunikasjonen gir et godt bilde av den løpende driften og finansielle måloppnåelsen for konsernet. De benyttede måltallene representerer viktigste finansielle nøkkeltall som ledelsen styrer etter.

Effekt av IFRS 16

IFRS 16 Leieavtaler ble implementert fra 1. januar 2019. Ved førstegangsinnregning benyttet konsernet modifisert retrospektiv metode, som innebærer at sammenligningstall ikke er omarbeidet. Effekten på resultatregnskap, balanse og kontantstrøm for 2020 og 2021 er vist i de påfølgende oppstillingene. Noteopplysninger relatert til leieavtaler vises i note 7.

Resultatregnskap

(Alle beløp er i 1000 kroner)

	2021 ekskl. IFRS 16	2020 ekskl. IFRS 16	2021 inkl. IFRS 16	2020 inkl. IFRS 16	2021 IFRS 16 effekt	2020 IFRS 16 effekt
Salgsinntekter	99 880 352	98 549 985	99 880 352	98 549 985	-	-
Andre driftsinntekter	3 178 418	3 010 202	3 004 434	2 835 087	(173 983)	(175 115)
Sum driftsinntekter	103 058 769	101 560 186	102 884 786	101 385 071	(173 983)	(175 115)
Varekostnader	(76 534 587)	(75 080 735)	(76 463 537)	(75 009 685)	71 050	71 050
Lønnskostnader	(11 385 940)	(11 397 380)	(11 385 940)	(11 397 380)	-	-
Andre driftskostnader	(8 328 655)	(7 684 609)	(5 841 646)	(5 251 658)	2 487 009	2 432 951
Av- og nedskrivninger	(2 311 734)	(2 585 154)	(3 992 985)	(4 244 887)	(1 681 250)	(1 659 733)
Resultat fra tilknyttede selskaper	465 075	283 916	465 075	283 916	-	-
Sum driftskostnader	(98 095 841)	(96 463 962)	(97 219 033)	(95 619 693)	876 808	844 268
Driftsresultat	4 962 929	5 096 225	5 665 753	5 765 378	702 825	669 153
Finansinntekter	116 094	385 110	194 119	465 729	78 024	80 619
Finanskostnader	(140 286)	(512 964)	(1 265 940)	(1 648 047)	(1 125 655)	(1 135 083)
Netto finansresultat	(24 192)	(127 854)	(1 071 822)	(1 182 318)	(1 047 630)	(1 054 464)
Resultat før skattekostnad	4 938 737	4 968 371	4 593 932	4 583 060	(344 806)	(385 311)
Skattekostnad	(1 017 033)	(1 141 369)	(941 175)	(1 056 601)	75 857	84 768
ÅRSRESULTAT	3 921 704	3 827 002	3 652 756	3 526 459	(268 948)	(300 543)
Minoritetsandel av årsresultat	63 241	91 321	63 241	91 321	-	-
Majoritetsandel av årsresultat	3 858 463	3 735 680	3 589 515	3 435 138	(268 948)	(300 543)

Balanse

(Alle beløp er i 1000 kroner)

	2021 ekskl. IFRS 16	2020 ekskl. IFRS 16	2021 inkl. IFRS 16	2020 inkl. IFRS 16	2021 IFRS 16 effekt	2020 IFRS 16 effekt
EIENDELER						
Anleggsmidler						
Immaterielle eiendeler	5 142 805	5 006 637	5 142 805	5 006 637	-	-
Utsatt skattefordel	250 007	480 849	250 007	480 849	-	-
Varige driftsmidler	19 483 591	18 924 319	19 483 591	18 924 319	-	-
Investerings eiendom	452 068	530 703	452 068	530 703	-	-
Rett til bruk eiendel	-	-	17 532 619	17 921 062	17 532 619	17 921 062
Investeringer i tilknyttede selskap	4 168 325	4 020 150	4 168 325	4 020 150	-	-
Andre langsiktige fordringer	590 102	618 347	590 102	618 347	-	-
Andre finansielle eiendeler	168 522	96 124	1 219 799	1 221 440	1 051 277	1 125 316
Sum anleggsmidler	30 255 419	29 677 129	48 839 315	48 723 507	18 583 896	19 046 378
Omløpsmidler						
Varebeholdning	6 955 855	6 929 327	6 955 855	6 929 327	-	-
Kortsiktige fordringer	4 516 571	4 568 133	4 516 571	4 568 133	-	-
Andre finansielle eiendeler	5 027	44 152	154 441	204 668	149 413	160 515
Bankinnskudd og kontanter	4 068 638	2 524 221	4 068 638	2 524 221	-	-
Sum omløpsmidler	15 546 091	14 065 834	15 695 504	14 226 349	149 413	160 515
EIENDELER	45 801 510	43 742 963	64 534 819	62 949 856	18 733 309	19 206 893

Balanse

(Alle beløp er i 1000 kroner)

	2021 ekskl. IFRS 16	2020 ekskl. IFRS 16	2021 inkl. IFRS 16	2020 inkl. IFRS 16	2021 IFRS 16 effekt	2020 IFRS 16 effekt
EGENKAPITAL OG GJELD						
Egenkapital						
Innskutt egenkapital	1 824 245	1 824 336	1 824 245	1 824 336	-	-
Opptjent egenkapital	25 063 768	22 203 424	24 174 515	21 583 120	(889 253)	(620 304)
Minoritetsinteresser	364 330	327 517	364 330	327 517	-	-
Sum egenkapital	27 252 343	24 355 277	26 363 090	23 734 973	(889 253)	(620 304)
Langsiktig gjeld						
Utsatt skatt	900 035	1 098 085	649 220	923 128	(250 815)	(174 958)
Pensjonsforpliktelser	705 568	668 858	705 568	668 858	-	-
Langsiktig gjeld	3 627 871	3 737 442	3 627 871	3 737 442	-	-
Langsiktige leieforpliktelser	-	-	17 867 142	17 933 081	17 867 142	17 933 081
Andre finansielle forpliktelser	-	49 688	-	49 688	-	-
Sum langsiktig gjeld	5 233 474	5 554 074	22 849 801	23 312 198	17 616 328	17 758 124
Kortsiktig gjeld						
Leverandørgjeld	5 133 461	5 125 459	5 133 461	5 125 459	-	-
Annen kortsiktig gjeld	7 192 195	7 584 104	9 198 429	9 653 178	2 006 234	2 069 074
Betalbar skatt	986 114	1 086 549	986 114	1 086 549	-	-
Andre finansielle forpliktelser	3 923	37 498	3 923	37 498	-	-
Sum kortsiktig gjeld	13 315 693	13 833 611	15 321 927	15 902 685	2 006 234	2 069 074
Sum gjeld	18 549 167	19 387 686	38 171 729	39 214 883	19 622 562	19 827 197
EGENKAPITAL OG GJELD	45 801 510	43 742 963	64 534 819	62 949 856	18 733 309	19 206 893

Kontantstrømoppstilling

(Alle beløp er i 1000 kroner)

	2021 ekskl. IFRS 16	2020 ekskl. IFRS 16	2021 inkl. IFRS 16	2020 inkl. IFRS 16	2021 IFRS 16 effekt	2020 IFRS 16 effekt
Resultat før skatt	4 938 737	4 968 371	4 593 932	4 583 060	(344 806)	(385 311)
Betalte renter	(19 283)	(91 356)	(1 144 938)	(1 226 439)	(1 125 655)	(1 135 083)
Av- og nedskrivninger	2 311 734	2 585 154	3 992 985	4 244 887	1 681 250	1 659 733
Andre poster	(1 464 379)	(854 868)	(421 557)	197 258	1 042 823	1 052 126
Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	5 766 809	6 607 301	7 020 421	7 798 766	1 253 612	1 191 465
Netto kontantstrøm fra investering	(3 124 625)	(3 432 484)	(3 124 625)	(3 432 484)	-	-
Nedbetaling av hovedstol leieforpliktelser	-	-	(1 432 714)	(1 368 918)	(1 432 714)	(1 368 918)
Innbetaling av fremleieinntekt	-	-	179 071	177 452	179 071	177 452
Andre poster	(1 097 736)	(2 281 491)	(1 097 736)	(2 281 491)	-	-
Netto kontantstrøm fra finansiering	(1 097 736)	(2 281 491)	(2 351 379)	(3 472 957)	(1 253 643)	(1 191 466)
Netto endring bankinnskudd/kontanter	1 544 417	893 326	1 544 417	893 326	-	-
Bankinnskudd/kontanter 01.01	2 524 221	1 630 894	2 524 221	1 630 894	-	-
Bankinnskudd/kontanter 31.12	4 068 638	2 524 220	4 068 638	2 524 220	-	-

Finansielle nøkkeltall for konsernet ekskl. IFRS 16

Resultat		2021	2020	2019	2018	2017
Driftsinntekter	NOK mill.	103 059	101 560	90 504	87 813	85 632
EBITDA ¹⁾	NOK mill.	6 810	7 397	5 325	4 992	5 238
Driftsresultat (EBIT)	NOK mill.	4 963	5 096	3 650	3 140	3 052
Resultat før skatt	NOK mill.	4 939	4 968	3 450	3 057	2 778
Årsresultat	NOK mill.	3 922	3 827	2 746	2 410	2 090
Aksjer						
Fortjeneste pr aksje ²⁾	NOK	98,92	95,70	69,34	61,14	52,33
Totalt antall aksjer pr. 31.12.	1000 aksjer	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Utbytte pr. aksje	NOK	25,00	24,00	18,00	16,00	16,00
Kapital						
Totalkapital	NOK mill.	45 802	43 743	41 248	39 171	37 678
Egenkapital	NOK mill.	27 252	24 355	21 930	19 843	18 135
Egenkapitalandel	%	59,5	55,7	53,2	50,7	48,1
Netto rentebærende gjeld	NOK mill.	(308)	1 952	4 467	3 791	4 177
Lønnsomhet						
Driftsmargin EBITDA ³⁾	%	6,6	7,3	5,9	5,7	6,1
Driftsmargin ⁴⁾	%	4,8	5,0	4,0	3,6	3,6
Resultatmargin ⁵⁾	%	3,8	3,8	3,0	2,7	2,4
Avkastning på anvendt kapital ⁶⁾	%	18,6	19,3	14,6	13,7	13,7

1) Driftsresultat før av- og nedskrivninger og inntekt på investering i tilknyttede selskaper

2) Årsresultat til majoritets interesser / gjennomsnittlig antall utestående aksjer

3) EBITDA / Driftsinntekter

4) Driftsresultat / Driftsinntekter

5) Årsresultat / Driftsinntekter

6) EBIT /Gjennomsnittlig (egenkapital + netto rentebærende gjeld)

NorgesGruppen ASA

Resultatregnskap – morselskap

(Alle beløp i 1000 kroner)	Note	2021	2020
Andre driftsinntekter	13	512 833	498 809
Sum driftsinntekter		512 833	498 809
Lønnskostnader	3	(262 045)	(256 340)
Andre driftskostnader		(366 973)	(378 436)
Av- og nedskrivninger	5	(3 611)	(4 560)
Sum driftskostnader		(632 630)	(639 336)
Driftsresultat		(119 797)	(140 527)
Inntekt på investering i datterselskap	2	1 266 147	1 568 714
Inntekt på investering i tilknyttede selskap	6	130 403	126 759
Renteinntekt fra foretak i samme konsern	13	207 786	511 000
Finansinntekter		61 167	166 238
Finanskostnader		(317 075)	(721 294)
Netto finansresultat		1 348 428	1 651 417
Resultat før skattekostnad		1 228 631	1 510 890
Skattekostnad	11	(379 794)	1 508
ÅRSRESULTAT		848 837	1 512 398
Avsatt utbytte		975 015	936 234
Avsatt til annen egenkapital		(126 177)	576 165
Sum overføringer		848 837	1 512 398

NorgesGruppen ASA

Balanse 31. desember – morselskap

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2021	2020
EIENDELER			
Anleggsmidler			
Utsatt skattefordel	11	106 682	97 889
Andre immaterielle eiendeler	5	23 216	26 486
Sum immaterielle eiendeler		129 898	124 375
Varige driftsmidler			
Driftsløsøre og inventar	5	689	1 051
Sum varige driftsmidler		689	1 051
Finansielle anleggsmidler			
Investering i datterselskap	2	20 238 868	20 234 868
Lån til foretak i samme konsern	4	6 900 527	8 091 955
Investeringer i tilknyttede selskaper	6	117 074	117 074
Investeringer i aksjer og andeler		1 726	1 726
Andre fordringer		581	230
Sum finansielle anleggsmidler		27 258 776	28 445 853
Sum anleggsmidler		27 389 363	28 571 279
Omløpsmidler			
Fordringer			
Kundefordringer	4	61 581	56 272
Andre fordringer	4	1 996 960	1 455 770
Sum fordringer		2 058 542	1 512 042
Bankinnskudd og kontanter		1 458 822	4 519
Sum omløpsmidler		3 517 364	1 516 561
SUM EIENDELER		30 906 727	30 087 840

NorgesGruppen ASA

Balanse 31. desember – morselskap

(Alle beløp i 1000 kroner)	Note	2021	2020
EGENKAPITAL OG GJELD			
Egenkapital			
Innskutt egenkapital			
Aksjekapital	12	400 000	400 000
Egne aksjer	12	(9 994)	(9 902)
Overkurs	12	1 434 239	1 434 239
Sum innskutt egenkapital		1 824 245	1 824 337
Opptjent egenkapital			
Annen egenkapital	12	10 534 658	10 698 359
Sum opptjent egenkapital		10 534 658	10 698 359
Sum egenkapital		12 358 902	12 522 696
Gjeld			
Avsetning for forpliktelser			
Pensjonsforpliktelser	7	471 200	434 343
Sum avsetning for forpliktelser		471 200	434 343
Annen langsiktig gjeld			
Obligasjonslån	8	2 650 000	2 650 000
Gjeld til kredittinstitusjoner	8, 10	895 428	1 077 368
Sum annen langsiktig gjeld		3 545 428	3 727 368
Kortsiktig gjeld			
Gjeld til kredittinstitusjoner	8, 10	626 511	802 701
Leverandørgjeld	4	18 533	34 710
Betalbar skatt	11	242 102	-
Skyldige offentlige avgifter		31 333	27 707
Avsatt utbytte	12	975 015	936 234
Annen kortsiktig gjeld	4, 8	12 637 703	11 602 081
Sum kortsiktig gjeld		14 531 197	13 403 433
Sum gjeld		18 547 824	17 565 144
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		30 906 727	30 087 840

Oslo 30. mars 2022
I styret for NorgesGruppen ASA

Knut Hartvig Johannson
Styrets leder

Sverre Lorentzen

Hilde Vatne

Guri Størvold

Ørjan Svanevik

Gisele Marchand

Jan Magne Borgen

Lise Hanne Midtgaard

Mats Gunnar Knudsen

Trine Dahlstrøm

Runar Hollevik
Konsernsjef

NorgesGruppen ASA

Kontantstrømoppstilling – morselskap

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2021	2020
KONTANTSTRØMMER FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER:			
Resultat før skattekostnad		1 228 631	1 510 890
Periodens betalte skatt		(138 425)	-
Avskrivninger	5	3 611	4 560
Pensjonskostnad uten kontanteffekt	7	211	2 816
Utbytte uten kontanteffekt	12	(1 266 147)	(918 714)
Endring i kundefordringer	4	(5 309)	(35 843)
Endring i leverandørgjeld	4	(16 177)	(9 624)
Endring i andre tidsavgrensningsposter	4	(6 132)	74 014
Netto kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter		(199 735)	628 099
KONTANTSTRØMMER FRA INVESTERINGSAKTIVITETER:			
Utbetaling ved kjøp av varige driftsmidler	5	-	(30)
Utbetaling ved kjøp av finansielle anleggsmidler/kapitalutvidelser	2	(4 000)	(50 000)
Endring i andre langsiktige fordringer	4	(351)	(195)
Endring i langsiktige utlån til konsernselskap	4	1 191 428	(52 453)
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter		1 187 077	(102 678)
KONTANTSTRØMMER FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER:			
Netto innbetaling/utbetaling ved opptak/nedbetaling av langsiktig gjeld		(539 789)	(1 480 099)
Endring i kortsiktig gjeld	4	1 033 301	(370 952)
Endring av egne aksjer	12	(9 046)	(45 992)
Utbetaling av utbytte	12	(936 220)	(702 683)
Inn- og utbetalinger av konsernbidrag	4	918 714	2 072 297
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter		466 960	(527 429)
Netto endring i bankinnskudd og kontanter		1 454 303	(2 007)
Beholdning av bankinnskudd og kontanter pr. 01.01		4 519	6 526
Beholdning av bankinnskudd og kontanter pr. 31.12.		1 458 822	4 519

NorgesGruppen ASA

Noter til årsregnskapet – morselskap

NOTE 1 • REGNSKAPSPRINSIPPER

Regnskapet er satt opp i samsvar med regnskapslovens bestemmelser og god regnskapsskikk i Norge.

Inntekter

Inntekter resultatføres når de er opptjent, det vil si når både risiko og kontroll hovedsakelig er overført til kunden. Inntektsføring skjer normalt på leveringstidspunktet ved salg av varer eller tjenester.

Kostnader

Kostnader sammenstilles med og resultatføres samtidig med tilhørende inntekt.

Valuta

Pengeposter i utenlandsk valuta er vurdert til kursen ved regnskapsårets slutt.

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld omfatter normalt poster som forfaller til betaling innen ett år. Omløpsmidler vurderes til laveste verdi av anskaffelseskost og antatt virkelig verdi. Kortsiktig gjeld er vurdert til pålydende beløp og består av avsatte skyldige bonuser, periodiserte kostnader og annen kortsiktig gjeld hvor av en mindre andel er rentebærende.

Anleggsmidler og langsiktig gjeld

Anleggsmidler omfatter eiendeler bestemt til varig eie og bruk for virksomheten. Anleggsmidler er vurdert til anskaffelseskost. Varige driftsmidler føres opp i balansen til anskaffelseskost og avskrives lineært over driftsmidlets forventede økonomiske levetid. Nedskrivning på anleggsmidler er vurdert i henhold til Foreløpig Norsk Regnskapsstandard om nedskrivning av anleggsmidler. Dette innebærer at det ved indikasjon på verdifall foretas en vurde-

ring av gjenvinnbart beløp av anleggsmidlene. Dersom gjenvinnbart beløp er mindre enn regnskapsført verdi foretas nedskrivning. Reversering (ikke goodwill) foretas dersom forutsetningene for nedskrivning ikke lenger er til stede. Gjeld som forfaller til betaling senere enn ett år etter balansedagen er klassifisert som langsiktig gjeld. 1. års avdrag av langsiktig gjeld er klassifisert som kortsiktig gjeld. Langsiktig gjeld er vurdert til pålydende beløp.

Immaterielle eiendeler

Goodwill er oppført i balansen til historisk anskaffelseskost fratrukket akkumulerte avskrivninger. Goodwill avskrives over antatt levetid som er sannsynliggjort ved kalkyler i forbindelse med oppkjøpet. Nedskrivning på anleggsmidler er vurdert i henhold til Foreløpig Norsk Regnskapsstandard for nedskrivning av anleggsmidler. Dette innebærer at det ved indikasjon på verdifall foretas en vurdering av gjenvinnbart beløp av anleggsmidlene. Dersom gjenvinnbart beløp er mindre enn balanseført verdi foretas nedskrivning.

Finansielle derivater

Rentederivater som rentebytteavtaler og FRAer er inngått for å sikre fremtidig rentekostnader og er regnskapsmessig behandlet som sikring. Urealisert gevinst/tap på fastrenteposisjoner som er knyttet til rentebærende balanseposter regnskapsføres ikke.

Aksjer i datterselskaper

Datterselskaper er selskaper hvor man har bestemmende innflytelse. Datterselskaper er behandlet etter kostmetoden i selskapsregnskapet. Nedskrivninger foretas dersom antatt virkelig verdi er lavere enn kostpris og dette ikke er av forbigående art.

Andre aksjer og aksjer i tilknyttede selskaper

Investeringer tilknyttede selskaper og i andre selskaper er klassifisert som anleggsmidler og er bokført til opprinnelig kostpris. Nedskrivninger foretas enkeltvis dersom antatt virkelig verdi er lavere enn kostpris og dette ikke er av forbigående art. Mottatte utbytter inntektsføres som finansinntekt.

Fordringer

Kundefordringer og andre fordringer er oppført i balansen til pålydende etter fradrag for avsetning til forventet tap.

Pensjoner

Ytelsesbaserte pensjonsordninger

Ytelsesbaserte pensjonsordninger regnskapsføres i henhold til IAS 19, i tråd med NRS 6. Forpliktelsen knyttet til selskapets usikrede driftspensjonsordning avsettes på grunnlag av avtalte beløpsmessige opptjente rettigheter. Avsatte forpliktelser er et mål på nåverdien av fremtidige pensjonsytelser. Pensjonsforpliktelsen balanseføres som langsiktig forpliktelse. Periodens pensjonskostnad inngår i lønnskostnader.

Innskuddsbaserte pensjonsordninger

Innskuddsbaserte pensjonsordninger periodiseres i henhold til sammenstillingsprinsippet ved at pensjonspremien resultatføres når den påløper.

Skatt

Skattekostnaden i resultatregnskapet omfatter periodens betalbare skatt som blir utlignet og forfaller til betaling i neste regnskapsår og endring i utsatt skatt. Utsatt skatt er beregnet på grunnlag av skattereduserende og skatteøkende midlertidige forskjeller som eksisterer mellom regnskapsmessige og skattemessige verdier. Skatteøkende og skattereduserende midlertidige

forskjeller som reverseres eller kan reverseres i samme periode er utlignet og nettoført. Skatt knyttet til egenkapitaltransaksjoner er ført direkte mot egenkapitalen.

Leieavtaler

Leieavtaler vurderes som finansiell eller operasjonell leasing etter en konkret vurdering av den enkelte avtale. Driftsmidler som leies på betingelser som i det vesentlige overfører økonomisk risiko og avkastning av eiendelen til selskapet (finansiell leasing), balanseføres under varige driftsmidler og avskrives planmessig. Ved andre leieavtaler (operasjonell leasing) resultatføres leien lineært over leieperioden som andre driftskostnader. NorgesGruppen ASA har pr. 31. desember 2021 kun operasjonelle leieavtaler.

NOTE 2 • DATTERSELSKAP

(Alle beløp er i 1000 kroner)

Datterselskap av NorgesGruppen ASA	Forretnings-kontor	Eier-/stem-meandel	Resultat	Egenkapital
MENY AS	Oslo	100 %	37 272	102 470
KIWI Minidrift AS	Lier	100 %	236 668	771 560
NorgesGruppen Konsernanskaffelser AS	Oslo	100 %	39 651	90 892
ASKO Norge AS	Oslo	100 %	353 011	2 152 041
NorgesGruppen Detalj AS	Oslo	100 %	(5 117)	1 427 290
MENY Butikkdrift AS	Oslo	100 %	(47)	2 570 67
NorgesGruppen Merkevarer AS	Oslo	100 %	506	1 583 503
NorgesGruppen Eiendom Holding AS	Oslo	100 %	33	4 059 874
KIWI Butikkdrift AS	Lier	100 %	(454)	5 033 422
KIWI Norge AS	Lier	100 %	76 719	744 374
Kjøpmannshuset Norge AS	Oslo	100 %	4 161	120 135
Kjøpmannshuset Butikkdrift AS	Oslo	100 %	(173)	338 553
NorgesGruppen Forbrukerservice AS	Oslo	100 %	(1 000)	172 013
NorgesGruppen Servicehandel AS	Oslo	100 %	6 558	241 654
NorgesGruppen Retail AS	Oslo	100 %	(607)	1 654 479
NorgesGruppen Fellestjenester AS	Oslo	100 %	(480)	77 445
NorgesGruppen Finans Holding AS	Oslo	100 %	1 270	2 579 358
NG Forbruksvare AS	Oslo	100 %	-	4 000

Inntekt på investeringer i datterselskap gjelder konsernbidrag og utbytte fra døtre.

NOTE 3 • LØNNSKOSTNADER, ANTALL ANSATTE, GODTGJØRELSE, LÅN TIL ANSATTE M.M.

(Alle beløp i 1000 kroner)

Lønnskostnader	2021	2020
Lønninger	196 933	191 160
Arbeidsgiveravgift	31 052	28 355
Pensjonskostnad (note 7)	19 865	24 286
Andre ytelser	14 195	12 540
Sum	262 045	256 340
Antall årsverk sysselsatt	120	115

Lån til ansatte

Lån til ansatte utgjør TNOK 847.

For informasjon om ytelser til ledende ansatte og honorarer til styret, revisjonsutvalg mv. se note 5 til konsernregnskapet.

Godtgjørelser til revisor (eks. MVA)	2021	2020
Lovpålagt revisjon Deloitte AS	1 903	948
Andre attestasjonstjenester	100	40
Andre tjenester utenfor revisjonen	87	522

Deloitte Advokater DA, et samarbeidende selskap med Deloitte AS, har i tillegg levert tjenester for TNOK 87 i 2021.

NOTE 4 • MELLOMVÆRENDE MED SELSKAP I SAMME KONSERN

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Kundefordringer		Andre kortsiktige fordringer		Lån til foretak i samme konsern	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Mellomværende med konsernselskap	52 319	46 824	1 973 992	1 415 644	6 900 527	8 091 955

	Leverandørgjeld		Annen kortsiktig gjeld	
	2021	2020	2021	2020
Mellomværende med konsernselskap	6 450	10 870	701 227	720 027

Andre kortsiktige fordringer knytter seg til konsernbidrag og 1. års avdrag langsiktige fordringer. Annen kortsiktig gjeld knytter seg hovedsaklig til mellomværende med NorgesGruppen Finans AS

NOTE 5 • VARIGE DRIFTSMIDLER, GOODWILL OG IMMATERIELLE EIENDELER

(Alle beløp i 1000 kroner)

Regnskapsåret 2019	Driftsløsøre og inventar	Goodwill	Andre immaterielle eiendeler
Anskaffelseskost 01.01.21	2 295	84 092	65 788
Avgang	-	-	(1 130)
Anskaffelseskost 31.12.21	2 295	84 092	64 658
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.21	1 245	84 092	39 301
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	-	-	(1 109)
Årets avskrivninger	362	-	3 249
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.21	1 606	84 092	41 441
Balanseført verdi 31.12.21	689	-	23 216
Økonomisk levetid	3-20 år	10-20 år	10-20 år
Avskrivningsplan	Lineær	Lineær	Lineær

Andre immaterielle eiendeler består av varemerker.

Forventet økonomisk levetid for goodwill

Selskapet har gjennom fusjoner og oppkjøp ervervet goodwill som er av strategisk betydning for å bevare og styrke konsernets strategiske markedsposisjon både i engros- og detaljvirksomheten. Den økonomiske levetiden for selskapets goodwill er således vurdert til å overstige 5 år.

NOTE 6 • INVESTERING I TILKNYTTETE SELSKAP

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Forretnings- kontor	Eier/- stemmeandel	Resultat	Egenkapital	Balanseført verdi
BAMA Gruppen AS	Oslo	45,5 %	437 300	2 300 000	116 852
Andre					222
Sum					117 074

Inntekt på investering i tilknyttede selskap gjelder mottatt utbytte.

NOTE 7 • PENSJONSKOSTNADER OG -FORPLIKTELSE

Selskapet er pliktig til å ha tjenestepensjonsordning etter lov om obligatorisk tjenestepensjon, og har pensjonsordning som tilfredsstiller kravene i denne loven.

Selskapet har etablert en innskuddsbasert pensjonsordning for sine ansatte. Selskapet betaler faste bidrag til et forsikringsselskap. Selskapet har ingen ytterligere betalingsforpliktelser etter at innskuddene er betalt. Tilskuddet utgjør fra 3 til 8 % av pensjonsgrunnlaget. 126 ansatte omfattes av ordningene. Kostnadsført tilskudd inngår i lønnskostnaden og utgjør kr. 5 861 932 i 2021.

Selskapet har ytelsesbaserte driftspensjonsordning for enkelte ansatte og pensjonister. Ordningen gir rett til definerte fremtidige ytelser. Pensjonsforpliktelsene er som hovedregel ikke sikret gjennom innbetaling av premie til livselskap. Antall medlemmer i ordningen pr. 2021 er 2 aktive og 5 pensjonister.

Selskapet har en usikret ordning som dekker pensjonsgrunnlaget over 12 G. Årets kostnad knyttet til usikret driftspensjonsordning for ansatte med lønn over 12 G utgjør kr. 5 994 141 Antall medlemmer i ordningene pr. 2021 er 27 aktive og 1 pensjonist. Balanseførte forpliktelser og årets kostnad er inkludert i oppstillingen nedenfor.

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2021	2020
Nåverdi av årets pensjonsopptjening (inkl. arbeidsgiveravgift)	2 713	3 911
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	5 297	6 178
Kostnadsført tilskudd til innskuddsordningen	5 862	6 348
Årets kostnad usikret driftspensjonsordning	5 994	7 849
Netto pensjonskostnad	19 865	24 286

	2021	2020
Brutto pensjonsforpliktelse		
Brutto pensjonsforpliktelse	471 200	434 343
Brutto pensjonsforpliktelse 31.12	471 200	434 343

Estimatavvik ført mot egenkapitalen 31.12	(36 646)	(52 013)
--	-----------------	-----------------

Forutsetninger	2021	2020
Diskonteringsrente	1,90 %	1,70 %
Årlig lønnsvekst	2,75 %	2,25 %
Årlig G-regulering	2,50 %	2,00 %
Frivillig avgang/turnover	2,29 %	2,29 %
Benyttet uføretariff	KU	KU
Benyttet demografisk tariff	K2013BE	K2013BE

NOTE 8 • FINANSIERING

(Alle beløp i 1000 kroner)

Noten viser hvorledes selskapets rentebærende gjeld er finansiert. I tabellen er gjelden fordelt på finansieringstyper og forfallsår. I tillegg vises de langsiktige ubenyttede trekkrammer som selskapet kan trekke opp ved behov samt forfallsår for disse.

Finansiering 31.12.2021

Forfall	< 3 mnd	3-12 mnd	1-2 år	2-5 år	> 5 år	Sum
Obligasjonslån	500 000	-	300 000	1 850 000	500 000	3 150 000
Trukne trekkrammer hos kredittinstitusjoner	23 810	102 701	258 626	636 801	-	1 021 938
Sum	523 810	102 701	558 626	2 486 801	500 000	4 171 938
Langsiktige ubenyttede trekkrammer	500 000	500 000	1 352 248	3 601 294	-	5 953 542

Kortsiktige ubenyttede trekkrammer kommer i tillegg.

	ISIN	Rente	Løpetid	Beløp
Børsnoterte obligasjonslån pr. 31.12.2021				
	NO 001 0758477	Flytende	2016/2022	500 000
	NO 001 0787823	Flytende	2017/2023	300 000
	NO 001 0720683	3,25 %	2014/2024	300 000
	NO 001 0843121*	Flytende	2019/2024	400 000
	NO 001 0869670*	Flytende	2019/2025	500 000
	NO 001 0881337*	Flytende	2020/2026	650 000
	NO 001 0996499*	Flytende	2021/2027	500 000
Sum				3 150 000

* Grønne obligasjoner

Herav 1. års avdrag klassifisert som kortsiktig gjeld. 500 000

Av de bokførte obligasjonene er NOK 2 050 000 000 grønne og øremerket prosjekter innenfor miljøvennlig transport, miljøbygg og fornybar energi.

Eksempler på prosjekter som er finansiert gjennom de grønne obligasjonene er ASKO Oslofjord sitt nye logstikkilager i Sande, Joh. Johannson Kaffe sitt nye kaffebrenneri på Vestby, vindmøller som er etablert av ASKO Fornybar, samt hydrogenanlegg med tilhørende hydrogenlastebiler i ASKO Norge.

Eventuelle ubenyttede midler av finansiering under det grønne rammeverket er øremerket på grønn bankkonto og rapporteres i separat rapport *Grønt Rammeverk*.

Finanskostnader består hovedsakelig av rentekostnader knyttet til konsernkontoordningen og rentekostnader på lån.

NOTE 9 • FINANSIELL RISIKO

NorgesGruppen har som målsetning å følge den generelle utviklingen i pengemarkedsrentene. Samtidig foretas det disponeringer for å dempe effektene av kortsiktige svingninger i rentemarkedene. Gjeldsporteføljens rentebindingsprofil dannes gjennom valg av rentestruktur på selskapets lån og gjennom å benytte rentederivater som rentebytteavtaler og FRAer. Det blir løpende målt durasjon på renteinstrumentene sammen med de langsiktige lånene. Renteinstrumentene i konsernet er inngått av morselskapet.

(Alle beløp i 1000 kroner)

Forfallsår for renteinstrumentene	< 3 mnd	3-12 mnd	1-2 år	2-5 år	> 5 år	Sum
Nominelt beløp 31.12.2021	100 000	200 000	100 000	400 000	800 000	1 600 000
				2021	2020	
Netto kursverdi renteinstrumenter				23 166	(49 688)	

Urealisert gevinst/tap på fastrenteposisjoner viser den verdien ved under-/overkurs som ville oppstått om fastrenteposisjonene ble realisert ved årsskiftet. Urealisert gevinst/tap på fastrenteposisjoner (se tabell) er ikke regnskapsført da de knytter seg til underliggende balanseposter og periodiseres tilsvarende.

NOTE 10 • PANTSTILLELSE OG GARANTIANSVAR

(Alle beløp i 1000 kroner)

Langsiktige trekkrammer i bank, obligasjonslån, sertifikatlån og kreditter i konsernkonto-systemene er avgitt mot negativ pantsettelseserklæring. Selskapets eiendeler er ikke stillet som sikkerhet for gjeld og forpliktelser.

Garantiansvar	2021	2020
Annet	390 916	348 271
Sum	390 916	348 271

Morselskapet står sammen med øvrige deltagende selskaper i konsernet solidarisk ansvarlig for trekk knyttet til konsernkontoavtaler, og gir i noen tilfeller understøttelseserklæringer for de samme selskapene. Langsiktige trekkrammer i bank og kreditter i konsernkontosystemene er avgitt mot negativ pantsettelseserklæring. Det er stillet bankgaranti for skyldig skattetrekk.

NOTE 11 • SKATT

(Alle beløp i 1000 kroner)

Spesifikasjon av skattekostnad i resultatregnskapet	2021	2020
Betalbar skatt	242 102	-
Endring i utsatt skatt	(731)	(1 508)
Andre poster	138 423	-
Skattekostnad årets resultat	379 794	(1 508)
Beregning av årets skattegrunnlag	2021	2020
Regnskapsmessig resultat før skatt	1 228 631	1 510 890
Endring i midlertidige forskjeller	39 969	58 867
Permanente forskjeller	(1 368 734)	(1 668 471)
Mottatt konsernbidrag med skattemessig virkning	1 200 598	98 714
Årets skattegrunnlag	1 100 464	-
Betalbar skatt	242 102	-
Balanseført betalbar skatt	242 102	-

Permanente forskjeller består i 2021 i hovedsak av tilbakeføring av resultatført konsernbidrag, gevinst/tap ved realisasjon av aksjer og mottatt utbytte.

Midlertidige forskjeller	2021	2020
Anleggsmidler	(15 351)	(12 647)
Gevinst- og tapskonto	1 633	2 041
Netto pensjonsforpliktelse	(471 200)	(434 343)
Netto midlertidige forskjeller	(484 918)	(444 949)
Netto utsatt skatteforpliktelse i balansen	(106 682)	(97 889)

Endringer i utsatt skatt	2021	2020
Balanseført verdi 1.1.	(97 889)	(84 938)
Innregnet mot egenkapitalen	(8 062)	(11 443)
Innregnet mot resultatet	(731)	(1 508)
Balanseført verdi 31.12.	(106 682)	(97 889)

NOTE 12 • EGENKAPITAL

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Aksje- kapital	Egne aksjer	Overkurs	Annen egenkapital	Sum
Egenkapital 31.12.20	400 000	(9 902)	1 434 239	10 698 360	12 522 696
Endring egne aksjer		(92)		(8 955)	(9 046)
Aktuarmessige gevinster og tap				(28 584)	(28 584)
Avsatt utbytte				(975 015)	(975 015)
Årets resultat				848 837	848 837
Andre endringer				14	14
Egenkapital 31.12.21	400 000	(9 994)	1 434 239	10 534 658	12 358 902

Styret har frem til generalforsamlingen i 2022 en fullmakt datert 6. mai 2021 til å forhøye aksjekapitalen gjennom nytegnning av aksjer med samlet pålydende inntil kr. 20 000 000 fordelt på inntil 2 000 000 aksjer, hver pålydende kroner 10, uten fortrinnsrett for eksisterende aksjonærer.

Generalforsamlingen besluttet 6. mai 2021 å fornye styrets fullmakt til å erverve egne aksjer i NorgesGruppen ASA begrenset til 4 000 000 aksjer, som løper til 5. mai 2023.

NorgesGruppen ASA har forkjøpsrett til aksjer som omsettes. Se erklæring om eierstyring og selskapsledelse i årsrapporten for nærmere beskrivelse.

NorgesGruppen ASA har i perioden ervervet egne aksjer med det formål å benytte disse etter vedtektenes § 11, 7. ledd: «Aksjer som selskapet erverver etter denne bestemmelsen skal alene kunne disponeres som vederlag ved fusjoner, oppkjøp, kapitalnedsettelse eller andre forretningsmessige disposisjoner i selskapets interesse».

Foreslått utbytte for 2021 til morselskapets aksjonærer er NOK 25,00 pr. aksje (NOK 24,00 for 2020), TNOK 975 015 (TNOK 936 234 for 2020).

Se oppstilling over endring i egenkapitalen for spesifikasjon av bokført egenkapital.

NOTE 13 • NÆRSTÅENDE PARTER

Selskapet har i løpet av 2021 hatt transaksjoner med konsernselskaper. Inntektene fordeler seg hovedsakelig på medlemsavgifter og renteinntekter. Medlemsavgiftene relaterer seg til avgifter fra butikkene. Disse beløper seg til TNOK 429 163 for 2021, hvorav TNOK 91 000 knytter seg til etableringsavgift til detalj- og regionselskaper. Renteinntekter på utlån til konsernselskaper var i 2021 på TNOK 207 786.

Kostnader til konsernselskaper fordeler seg på leiekostnader, tjenester fra tjenesteytende virksomhet, andre varekjøp og rentekostnader. Selskapets leiekostnader til konsernselskaper beløper seg til TNOK 12 678. Tjenester fra tjenesteytende virksomhet er på totalt TNOK 239 491 og varekjøp i 2021 er på totalt TNOK 71. Rentekostnader til konsernselskaper utgjør TNOK 2 106.

Erklæring fra styrets medlemmer og konsernsjef

Vi erklærer etter beste overbevisning at:

- konsernregnskapet for 2021 er utarbeidet i samsvar med IFRS som fastsatt av EU, med de krav til tilleggsopplysninger som følger av regnskapsloven.
- årsregnskapet for morselskapet for 2021 er avlagt i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk i Norge.
- regnskapsopplysningene gir et rettviseende bilde av konsernets eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat som helhet.
- årsberetningen gir en rettviseende oversikt over utviklingen, resultatet og stillingen til foretaket og konsernet, sammen med en beskrivelse av de mest sentrale risiko- og usikkerhetsfaktorer foretakene står overfor.

Oslo 30. mars 2022

I styret for NorgesGruppen ASA

Knut Hartvig Johannson
Styrets leder

Sverre Lorentzen

Hilde Vatne

Guri Størvold

Ørjan Svanevik

Gisele Marchand

Jan Magne Borgen

Lise Hanne Midtgaard

Mats Gunnar Knudsen

Trine Dahlstrøm

Runar Hollevik
Konsernsjef

Revisors beretning



Deloitte AS
Dronning Eufemias gate 14
Postboks 221 Sentrum
NO-0103 Oslo
Norway

Tel: +47 23 27 90 00
www.deloitte.no

Til generalforsamlingen i NorgesGruppen ASA

UAVHENGIG REVISORS BERETNING

Uttalelse om årsregnskapet

Konklusjon

Vi har revidert NorgesGruppen ASAs årsregnskap, som består av:

- selskapsregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2021, resultatregnskap og kontantstrømoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper, og
- konsernregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2021, resultatregnskap, totalresultatoppstilling, oppstilling over endringer i egenkapital og kontantstrømoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.

Etter vår mening

- oppfyller årsregnskapet gjeldende lovkrav,
- gir selskapsregnskapet et rettviseende bilde av selskapets finansielle stilling per 31. desember 2021 og av dets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge, og
- gir konsernregnskapet et rettviseende bilde av konsernets finansielle stilling per 31. desember 2021 og av dets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret avsluttet per denne datoen i samsvar med International Financial Reporting Standards som fastsatt av EU.

Vår konklusjon er konsistent med vår tilleggsrapport til revisjonsutvalget.

Grunnlag for konklusjonen

Vi har gjennomført revisjonen i samsvar med de internasjonale revisjonsstandardene International Standards on Auditing (ISA-ene). Våre oppgaver og plikter i henhold til disse standardene er beskrevet nedenfor under *Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet*. Vi er uavhengige av selskapet og konsernet slik det kreves i lov, forskrift og International Code of Ethics for Professional Accountants utstedt av the International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA-reglene), og vi har overholdt våre øvrige etiske forpliktelser i samsvar med disse kravene. Innhentet revisjonsbevis er etter vår vurdering tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon.

Vi er ikke kjent med at vi har levert tjenester som er i strid med forbudet i revisjonsforordningen (EU) No 537/2014 artikkel 5 nr. 1.

NorgesGruppen ASAs obligasjoner ble tatt opp til notering mars 2004. Vi har vært selskapets valgte revisor fra før NorgesGruppen ASAs obligasjoner ble notert. Vi har vært selskapets valgte revisor sammenhengende i 18 år fra selskapets obligasjoner ble notert inkludert noteringsåret.

Sentrale forhold ved revisjonen

Sentrale forhold ved revisjonen er de forhold vi mener var av størst betydning ved revisjonen av årsregnskapet for 2021. Disse forholdene ble håndtert ved revisjonens utførelse og da vi dannet oss vår mening om årsregnskapet som helhet. Vi konkluderer ikke særskilt på disse forholdene.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.no to learn more.

© Deloitte AS

Registrert i Foretaksregisteret Medlemmer av Den norske Revisorforening
Organisasjonsnummer: 980 211 282



side 2
Uavhengig revisors beretning -
NorgesGruppen ASA

IT-systemer i varekretsløpet

Beskrivelse av sentrale forhold

NorgesGruppens IT-systemer er både egenutviklede og standardiserte, med ulik grad av tilpasninger og er sentrale for registrering av transaksjoner og regnskapsføring av disse.

God styring og kontroll med IT-systemene er av vesentlig betydning for å sikre nøyaktig, fullstendig og pålitelig finansiell rapportering og er derfor et sentralt forhold i vår revisjon.

Hvordan vår revisjon adresserte sentrale forhold

Vi opparbeidet forståelse for IT-kontrollmiljøet i konsernet og testet på utvalgsbasis:

- Endringshåndtering og tilgangsstyring for de sentrale systemene som genererer finansiell informasjon, herunder NorgesGruppens prosesser og kontroller for oppfølging av serviceleverandør. Våre revisjonshandlinger på dette området involverte bruk av egne IT-spesialister.
- At relevante applikasjonskontroller har virket etter intensjonen gjennom året, gjennom direkte testing og analyser av fulle populasjoner.
- Manuelle kontroller og avstemminger som NorgesGruppen gjennomfører for å påse at overføringene mellom ulike systemer er skjedd på en fullstendig, nøyaktig og pålitelig måte.

Videre vurderte vi om enkeltstående og isolert sett ubetydelige feil i den finansielle rapporteringen kunne skyldes systematiske feil eller mangler i konsernets IT-systemer.

Bonuser, rabatter og markedsstøtte fra leverandører

Beskrivelse av sentrale forhold

NorgesGruppen inngår avtaler med en rekke leverandører på vegne av alle enhetene i konsernet og de eksterne medlemmene av NorgesGruppens butikkjeder. Avtalene inneholder blant annet betingelser om priser og rabatter. I tillegg gjøres det avtaler om markedsstøtte med leverandørene. NorgesGruppen fordeler mottatte bonuser, rabatter og markedsstøtte til butikkene som inngår i butikkjedene (egeneide og kjøpmanseide) og øvrige kunde grupper, basert på inngåtte avtaler.

Det vises til omtale i årsberetningen og note 2 til konsernregnskapet.

Omfanget av avtaler om bonuser, rabatter og markedsstøtte er betydelig og er derfor et sentralt forhold i vår revisjon.

Hvordan vår revisjon adresserte sentrale forhold

Vi opparbeidet forståelse for konsernets avtalestrukturer og avtaleelementer, samt etablerte prosesser og kontroller knyttet til bonuser, rabatter og markedsstøtte. Vi har også:

- Testet utforming og effektivitet på et utvalg av selskapets relevante kontroller (automatiske og manuelle) som skal sikre at bonuser, rabatter og markedsstøtte blir mottatt og fordelt i henhold til avtaler.
- Innhentet et utvalg av avtaler med leverandørene og testet at bonuser, rabatter og markedsstøtte er mottatt i henhold til avtale.
- Testet at mottatte bonuser, rabatter og markedsstøtte er viderefordelt i henhold til kjedeavtaler og øvrige inngåtte avtaler.

Vi utførte analytiske substanshandlinger omkring marginutvikling i egneide butikker og grossistledd i forhold til forventning.

Verdssettelse av goodwill

Beskrivelse av sentrale forhold

Det vises til omtale av verdssettelse av goodwill i note 2 og 9 til konsernregnskapet.

Konsernet har balanseført goodwill på 5,0 milliarder kroner per 31. desember 2021.

Hvordan vår revisjon adresserte sentrale forhold

Vi opparbeidet forståelse for konsernets prosesser og internkontroll knyttet til verdssettelse av goodwill. Handlingene inkluderte:

Goodwill knytter seg til kjøp av virksomheter over mange år. Konsernet har vurdert den enkelte virksomhet som kontantgenererende enhet.

Goodwill vurderes minst årlig for varig verdifall per kontantgenererende enhet. Ledelsen estimerer i denne sammenheng gjenvinnbart beløp av den enkelte kontantgenererende enhet. Slike verdiberegninger er basert på ledelsens skjønn om viktige forutsetninger, som fremtidige kontantstrømmer og relevant diskonteringsrente. Verdsattelse av goodwill har derfor vært et sentralt forhold i revisjonen.

- Vurdering av metodisk tilnærming mot kravene i regnskapsstandarden IAS 36 *Verdifall på eiendeler*.
- Bruk av intern verdsettelsesekspert for kontroll av matematisk nøyaktighet i de anvendte verdsettelsesmodellene.
- Vi opparbeidet forståelse for og testet de viktigste forutsetningene om forventede fremtidige kontantstrømmer og grunnlaget for disse, herunder forventet marginbilde og vekstrate.
- Bruk av intern verdsettelsesekspert for å vurdere anvendt diskonteringsrente, samt sammenligning mot uavhengige kilder.
- Vi foretok etterfølgende analyse av tidligere års forventede fremtidige kontantstrømmer mot faktisk oppnådde kontantstrømmer for å vurdere påliteligheten av ledelsens estimat.
- Vi vurderte innholdet i note 2 og 9 i konsernregnskapet vedrørende verdsettelse av goodwill.

Øvrig informasjon

Styret og daglig leder (ledelsen) er ansvarlige for informasjonen i årsberetningen og annen øvrig informasjon som er publisert sammen med årsregnskapet. Øvrig informasjon omfatter informasjon i årsrapporten bortsett fra årsregnskapet og den tilhørende revisjonsberetningen. Vår konklusjon om årsregnskapet ovenfor dekker verken informasjonen i årsberetningen eller annen øvrig informasjon.

I forbindelse med revisjonen av årsregnskapet er det vår oppgave å lese årsberetningen og annen øvrig informasjon. Formålet er å vurdere hvorvidt det foreligger vesentlig inkonsistens mellom årsberetningen, annen øvrig informasjon og årsregnskapet og den kunnskap vi har opparbeidet oss under revisjonen av årsregnskapet, eller hvorvidt informasjon i årsberetningen og annen øvrig informasjon ellers fremstår som vesentlig feil. Vi har plikt til å rapportere dersom årsberetningen eller annen øvrig informasjon fremstår som vesentlig feil. Vi har ingenting å rapportere i så henseende.

Basert på kunnskapen vi har opparbeidet oss i revisjonen, mener vi at årsberetningen

- er konsistent med årsregnskapet og
- inneholder de opplysninger som skal gis i henhold til gjeldende lovkrav.

Vår uttalelse om årsberetningen gjelder tilsvarende for redegjørelser om foretaksstyring og samfunnsansvar.

Ledelsens ansvar for årsregnskapet

Ledelsen er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet og for at det gir et rettsvisende bilde, for selskapsregnskapet i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge, og for konsernregnskapet i samsvar med International Financial Reporting Standards som fastsatt av EU. Ledelsen er også ansvarlig for slik intern kontroll som den finner nødvendig for å kunne utarbeide et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil.

Ved utarbeidelsen av årsregnskapet må ledelsen ta standpunkt til selskapets og konsernets evne til fortsatt drift og opplyse om forhold av betydning for fortsatt drift. Forutsetningen om fortsatt drift skal legges til grunn for selskapsregnskapet så lenge det ikke er sannsynlig at virksomheten vil bli avviklet. Forutsetningen om fortsatt drift skal legges til grunn for konsernregnskapet med mindre ledelsen enten har til hensikt å avvikle konsernet eller legges ned virksomheten, eller ikke har noe realistisk alternativ til dette.

Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

Vårt mål er å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet som helhet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil, og å avgi en revisjonsberetning som inneholder vår konklusjon. Betryggende sikkerhet er en høy grad av sikkerhet, men ingen garanti for at en revisjon utført i samsvar med ISA-ene, alltid vil avdekke vesentlig feilinformasjon som eksisterer. Feilinformasjon kan oppstå som følge av misligheter eller utilsiktede feil. Feilinformasjon blir vurdert som vesentlig dersom den enkeltvis eller samlet med rimelighet kan forventes å påvirke økonomiske beslutninger som brukerne foretar basert på årsregnskapet.

Som del av en revisjon i samsvar med ISA-ene, utøver vi profesjonelt skjønn og utviser profesjonell skepsis gjennom hele revisjonen. I tillegg:

- identifiserer og vurderer vi risikoen for vesentlig feilinformasjon i regnskapet, enten det skyldes misligheter eller utilsiktede feil. Vi utformer og gjennomfører revisjonshandlinger for å håndtere slike risikoer, og innhenter revisjonsbevis som er tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon. Risikoen for at vesentlig feilinformasjon som følge av misligheter ikke blir avdekket, er høyere enn for feilinformasjon som skyldes utilsiktede feil, siden misligheter kan innebære samarbeid, forfalskning, bevisste utelatelser, uriktige fremstillinger eller overstyring av internkontroll.
- opparbeider vi oss en forståelse av den interne kontroll som er relevant for revisjonen, for å utforme revisjonshandlinger som er hensiktsmessige etter omstendighetene, men ikke for å gi uttrykk for en mening om effektiviteten av selskapets og konsernets interne kontroll.
- evaluerer vi om de anvendte regnskapsprinsippene er hensiktsmessige og om regnskapsestimatenes og tilhørende noteopplysninger utarbeidet av ledelsen er rimelige.
- konkluderer vi på hensiktsmessigheten av ledelsens bruk av fortsatt drift-forutsetningen ved avleggelsen av årsregnskapet, basert på innhentede revisjonsbevis, og hvorvidt det foreligger vesentlig usikkerhet knyttet til hendelser eller forhold som kan skape tvil av betydning om selskapets og konsernets evne til fortsatt drift. Dersom vi konkluderer med at det eksisterer vesentlig usikkerhet, kreves det at vi i revisjonsberetningen henleder oppmerksomheten på tilleggsopplysningene i årsregnskapet, eller, dersom slike tilleggsopplysninger ikke er tilstrekkelige, at vi modifiserer vår konklusjon. Våre konklusjoner er basert på revisjonsbevis innhentet inntil datoen for revisjonsberetningen. Etterfølgende hendelser eller forhold kan imidlertid medføre at selskapet og konsernet ikke fortsetter driften.
- evaluerer vi den samlede presentasjonen, strukturen og innholdet i årsregnskapet, inkludert tilleggsopplysningene, og hvorvidt årsregnskapet gir uttrykk for de underliggende transaksjonene og hendelsene på en måte som gir et rettsvisende bilde.
- innhenter vi tilstrekkelig og hensiktsmessig revisjonsbevis vedrørende den finansielle informasjonen til enhetene eller forretningsområdene i konsernet for å kunne gi uttrykk for en mening om det konsoliderte regnskapet. Vi er ansvarlige for å lede, følge opp og gjennomføre konsernrevisjonen. Vi alene er ansvarlige for vår revisjonskonklusjon.

Vi kommuniserer med styret blant annet om det planlagte omfanget av revisjonen og til hvilken tid revisjonsarbeidet skal utføres. Vi utveksler også informasjon om forhold av betydning som vi har avdekket i løpet av revisjonen, herunder om eventuelle svakheter av betydning i den interne kontrollen.

Vi gir revisjonsutvalget en uttalelse om at vi har etterlevd relevante etiske krav til uavhengighet, og om at vi har kommunisert og vil kommunisere med dem alle relasjoner og andre forhold som med rimelighet kan tenkes å kunne påvirke vår uavhengighet, og, der det er relevant, om tilhørende forholdsregler.

Av de sakene vi har kommunisert med styret, tar vi standpunkt til hvilke som var av størst betydning for revisjonen av årsregnskapet for den aktuelle perioden, og som derfor er sentrale forhold ved revisjonen. Vi beskriver disse sakene i revisjonsberetningen med mindre lov eller forskrift hindrer offentliggjøring av saken, eller dersom vi, i ekstremt sjeldne tilfeller, beslutter at en sak ikke skal omtales i beretningen siden de negative konsekvensene av en slik offentliggjøring med rimelighet må forventes å oppveie allmennhetens interesse av at saken blir omtalt.

Uttalelse om andre lovmessige krav

Uttalelse om etterlevelse av forskrift om elektronisk rapporteringsformat (ESEF)

Konklusjon

Vi har utført et attestasjonsoppdrag for å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet med filnavn ngasa-2021-12-31.zip er utarbeidet i overensstemmelse med verdipapirhandelloven § 5-5 og tilhørende forskrift (ESEF-regelverket).

Etter vår mening er årsregnskapet i det alt vesentlige utarbeidet i overensstemmelse med kravene i ESEF-regelverket.

Ledelsens ansvar

Ledelsen er ansvarlig for at årsregnskapet utarbeides, merkes og offentliggjøres i det felles elektroniske rapporteringsformatet som kreves i ESEF-regelverket. Ansvarer omfatter en hensiktsmessig prosess, og slik intern kontroll ledelsen finner nødvendig for utarbeidelsen, merkingen og offentliggjøringen.

Revisors oppgaver og plikter

Vår oppgave er å gi uttrykk for en mening om årsregnskapet er utarbeidet i overensstemmelse med det felles elektronisk rapporteringsformat som kreves etter ESEF-regelverket. Vi har utført vårt arbeid i samsvar med internasjonal attestasjonsstandard (ISAE) 3000 – «Attestasjonsoppdrag som ikke er revisjon eller forenklet revisorkontroll av historisk finansiell informasjon». Standarden krever at vi planlegger og utfører handlinger for å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet er utarbeidet i overensstemmelse med det felles elektroniske rapporteringsformatet.

Som et ledd i vårt arbeid utførte vi handlinger for å gjøre oss kjent med selskapets prosesser for å utarbeide årsregnskapet i det felles elektroniske rapporteringsformatet. Vi rettet kontroller mot fullstendigheten og nøyaktigheten av merkingen, og vurderte ledelsens anvendelse av skjønn. Vårt arbeid omfattet kontroll av samsvar mellom årsregnskapet som er merket i henhold til det felles elektroniske rapporteringsformatet og det reviderte regnskapet i menneskelig lesbart format. Vi mener at innhentet bevis er tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon.

Oslo, 30. mars 2022
Deloitte AS

Reidar Ludvigsen

statsautorisert revisor

Dette dokumentet er signert elektronisk.

Resultater bærekraft



NorgesGruppens bærekraftsarbeid kort oppsummert

Bærekraftig og klimanøytral

«Vi tar sosiale, etiske og miljømessige hensyn, og vi har lønnsomhet.»



I vår egen drift



I verdikjeden



Kundene/samfunnet

FNs bærekraftsmål og NorgesGruppen

Miljø



Klimanøytral innen 2030

- Fornybart drivstoff
- Energieffektivisering og fornybar energi
- Avfall og kildesortering
- Matkasting og matavfalls-håndtering
- Kuldemedier (HFK)

Grønnere produkter

- Klimagassutslipp
- Matsvinn, emballasje, kjemikalier, vannressurser, jordforvaltning
- Bærekraftig fiskeri
- Dyrevelferd og dyrehelse
- Sertifiserte produkter

Grønnere handlekurv

- Informasjon og åpenhet
- Strategiske samarbeid
- Fond og støtteordninger

→ NorgesGruppen skal være klimanøytral innen 2030 og lede an i utviklingen av miljøvennlige produkter, fornybar energi og klimavennlig transport. Klimatiltak gjennom hele verdikjeden, og god dyrevelferd, er viktig for å oppnå balansert ressursbruk.

Helse



Sunnere drift

- «Spilleregler» som fremmer sunne valg
- Systemer som sikrer trygge kvalitetsprodukter til rett tid
- Effektiv håndtering av avvik og beredskap
- Helsefremmende tiltak egne ansatte

Sunnere produkter

- #MerAv grovt, frukt og grønt og sjømat
- #MindreAv salt, sukker, mettet fett
- Sortiment- og kategoriutvikling
- Trygge og pålitelige produkter
- Sertifiserte produkter

Sunnere handlekurv

- Informasjon og åpenhet
- Strategiske samarbeid
- Fond og støtteordninger
- God folkehelse

→ NorgesGruppen gjør det enklere å spise sunnere, og bidrar til et trygt og bærekraftig forbruk. Vi skal bidra til god folkehelse med å selge mer frukt og grønt, grove kornprodukter og fisk, og redusere salt, sukker og mettet fett i sortimentet.

Mennesker



Bærekraftig arbeidsliv

- Etiske retningslinjer og god selskapsstyring
- Mangfold
- Arbeidstrening
- Fremtidig kompetanse
- Fleksibelt arbeidsliv

Bærekraftig verdikjede

- Menneskerettigheter og sosial utvikling
- Lokal produksjon i Norge
- Antikorupsjon
- Sertifiserte produkter

Bærekraftig handlekurv

- Informasjon og åpenhet
- Strategiske samarbeid
- Fond og støtteordninger
- Levende lokalsamfunn

→ NorgesGruppen skal ivareta rettighetene, helsen og sikkerheten til våre ansatte og de arbeidstakerne som er tilknyttet vår verdikjede. Lik lønn for likt arbeid, god integrering, likestilling mellom kjønn og et godt læringsmiljø, også for læringer og arbeidstrening.

Vesentlighet og forankring av bærekraftsarbeidet

Kundenes prioriteringer innen bærekraft

Vi har siden 2015 gjennomført den samme kundeundersøkelsen for å få innsikt i hva kundene forventer av oss som ansvarlig dagligvareaktør. Å behandle de ansatte rettferdig er prioritert på topp av kundene i flere år på rad. Ellers er bevegelsene små. I år klatret « redusere kasting av mat » og « jobbe mot korrupsjon » til andre- og tredjeplass, og « rett pris på produktene » falt ned to plasser.

Våre prioriteringer samsvarer godt med forventningene kundene har til miljøarbeidet blant dagligvareaktører. Matsvinn, plast, dyrevelferd og bærekraftig mat og produkter er viktige tema for kundene og sentrale innsatsområder i NorgesGruppen. Underøkelsen gir retning til bærekraftsarbeidet, men vi prioriterer også tema som ikke når helt opp på topp 10-listen, eksempelvis fornybar energi og program for lærlinger og arbeidstrening.

2019	2020	2021		2022	Tema
1	1	1	→	1	Behandle ansatte rettferdig
2	3	3	→	2	Redusere kasting av mat
3	5	4	→	3	Jobbe mot korrupsjon
4	4	2	→	4	Ha rett pris på produktene
-	2	5	→	5	Redusere plastemballasje på produkter hvor plast ikke er nødvendig for å bevare matkvaliteten (ny i 2020)
6	6	6	→	6	Sikre god dyrevelferd
8	8	9	→	7	Sikre bærekraftig fiske og hindre overfiske
5	7	7	→	8	Redusere miljøbelastningen i produksjon av produkter og emballasje
7	9	8	→	9	Rettferdig handel
9	10	11	→	10	Tydelig merking av innhold i produkter, f.eks. sukker, salt og kunstige tilsetningsstoffer

Bred interessentdialog

Kundene er våre viktigste interessenter, men vi har også hyppig kontakt og dialog med samarbeidspartnere, interesseorganisasjoner, fagforeninger, fagmiljøer og myndigheter. Innspill fra alle disse interessentene var viktige da vi utarbeidet konsernstrategien og bærekraftsmålene mot 2025, og gjennom dialogen skaper vi muligheter for å spisse bærekraftsarbeidet og å samarbeide om å nå felles mål. NorgesGruppens bærekraftsarbeid er forankret i en sterk vilje om å utgjøre en forskjell i styret, blant eiere og i ledelsen, som alle holdes regelmessig oppdatert om resultatene knyttet til våre tre innsatsområder for bærekraft: miljø, helse og mennesker.

Se mer på våre nettsider

<https://www.norgesgruppen.no/barekraft/>
[barekraft-i-norgesgruppen/slik-jobber-vi/](https://www.norgesgruppen.no/slik-jobber-vi/)

Slik rapporterer vi bærekraftsresultatene for 2021

→ Vi ønsker å rapportere så åpent og transparent som mulig, og har tatt nye steg i 2021.

- Vi presenterer et klimaregnskap verifisert av en uavhengig tredjepart
- Klimaregnskapet omfatter driftsrelaterte utslipp (scope 1 og 2), samt utslipp knyttet til matavfall og annet avfall (scope 3)
- I tillegg har vi estimert klimagassutslipp fra vår omsetning, se s. 132
- Vi rapporterer klimarisiko basert på rammeverket fra Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), se oversikt s. 138 og 147.
- Vi rapporterer i henhold til relevante indikatorer innen bærekraftsstandardene Global Reporting Initiative (GRI) og Sustainability Accounting Standards Board (SASB), se oversikt s. 147.
- Vi har begynt å forberede oss på Åpenhetsloven (aktsomhetsvurderinger) og Lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon (EU-taksonomien), som skal tre i kraft i løpet av 2022
- Vi vil i løpet av 2022 vurdere om bærekraftsrapporteringen i sin helhet skal verifiseres av en uavhengig tredjepart

Resultatene i korte trekk

→ Hvordan ligger vi an ett år inn i ny strategiperiode? Vi fortsetter i riktig retning, men vi står overfor en stor omstilling i årene som kommer. Resultatene fra fjoråret har vi redegjort for på de kommende sidene. Vi har jobbet målrettet innen miljø, helse og mennesker i mange år, og bygger sten på sten for å bidra til en bærekraftig verdikjede for mat. Det er vårt ansvar, og vårt ønske, at vi leder an i utviklingen.

Vårt bærekraftsarbeid er tuftet på de tre hovedområdene miljø, helse og mennesker. Måltallene har vi satt for å kunne navigere mot

- klimanøytral drift i 2030
- sunnere og grønnere handel og handlekurv
- en bærekraftig verdikjede
- et mangfoldig arbeidsliv

NorgesGruppens bærekraftsfond ble etablert i 2021, og det skal akselerere viktige samarbeid i verdikjeden.

-6,2%

klimagassutslipp,
reduksjon siden 2019

36%

redusert matsvinn
siden 2015

625

læringer. En av tre i
fast stilling etter endt
læreperiode



Miljø 🟡→🟢

→ Vi har redusert våre klimagassutslipp med 6,2 prosent siden 2019. Etter to år med vesentlig høyere omsetning på grunn av pandemi, er dette et resultat vi er godt fornøyd med. Det er imidlertid mye arbeid som gjenstår før vi når miljømålene for 2025. Det samme gjelder for målet som er satt for produktene vi selger, selv om vi har tatt viktige steg innen både produktutvikling og emballasje.

Helse 🟡

→ Utviklingen i helsemålene våre er sterkt påvirket av pandemien. Et resultat av restriksjonene i samfunnet er at dagligvare har hatt unormalt stor omsetning i samtlige kategorier, sunne så vel som usunne. NorgesGruppen har holdt trykket oppe på tiltak som får kundene til å velge litt sunnere. De viktigste prioriteringene i 2022 er å få kundene til å kjøpe mer fisk, frukt og grønt og mer plantebasert.

Mennesker 😊

→ Vi har tatt nye steg i arbeidet med å sørge for et mangfoldig arbeidsliv i NorgesGruppen. Vi øker antallet læringer, og beholder mange. Det er viktig, for vi trenger arbeidskraft i årene som kommer.

Vi vil jobbe strategisk med rekruttering og opplæring for å sikre mangfoldskompetanse og kjønnsbalanse ytterligere.

Miljø

Slik skal vi bli klimanøytrale

→ NorgesGruppen skal innen 2030 ha klimanøytral drift. Det er et ambisiøst mål, fordi vi først skal kompensere for restutslipp etter at vi har effektivisert så mye som mulig. Den strenge definisjonen har vi satt fordi den reneste energien er den som ikke brukes. Det er viktig å kontinuerlig jage tiltak som reduserer eller eliminerer klimagassutslipp.

Ambisjonen om klimanøytral har vi nådd når

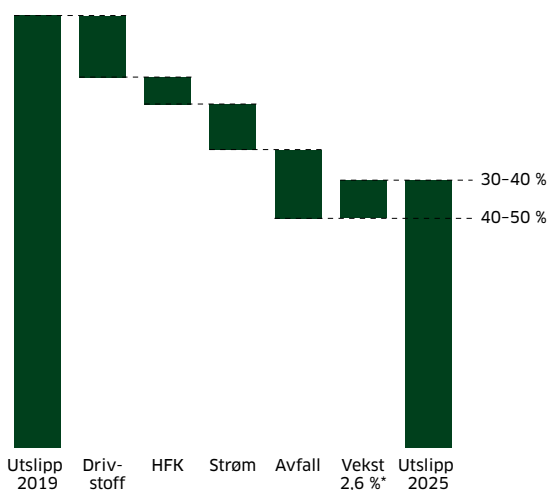
- vi kun bruker fornybart drivstoff i distribusjon og produksjon
- vi har sørget for at det blir produsert ny fornybar energi tilsvarende vårt forbruk
- vi har eliminert våre direkte klimagassutslipp (HFK) fra butikker og lagre
- vi har maksimal materialgjenvinning eller gjenbruk av vår emballasje og vårt avfall ved å
 - utnytte avfallet så høyt som mulig i avfallshierarkiet
 - halvere matkastingen
 - eliminere kasting av kjøtt
 - kildesortere mer enn 90 prosent av avfallet
 - sortere ut mer enn 90 prosent av matavfallet
 - utnytte mer enn 90 prosent av matavfallet fra bakevarer, frukt og grønt til dyrefôr
- vi har kompensert for de restutslippene som er igjen, men først når punktene over er oppnådd

Se vårt
klimaregnskap
på side 135–136.

Effekt av klimamålene

Grafen under illustrerer effekten av klimamålene vi har satt mot 2025. Summen av målene for de fire områdene drivstoff, HFK, strøm og avfall tilsvarer en reduksjon på ca. 40–50 prosent av NorgesGruppens klimagassutslipp fra 2019 til 2025. Medregnet estimert årlig vekst har vi beregnet reduksjonen til å være i underkant av 30–40 prosent. Våre mål innen miljø er effektivitetsmål, og resultatene viser at vi reduserer klimagassutslipp per omsatt krone. Det er usikkerhet knyttet til disse beregningene, siden vi fortsatt ikke har valgt alle tiltak som skal bringe oss til målet i 2025. Valg av teknologi har for eksempel mye å si for klimagevinster på området drivstoff, der elbiler vil gi større klimagevinster enn kjøretøy som bruker biogass.

Estimerte utslippsreduksjoner mot 2025



* Estimert

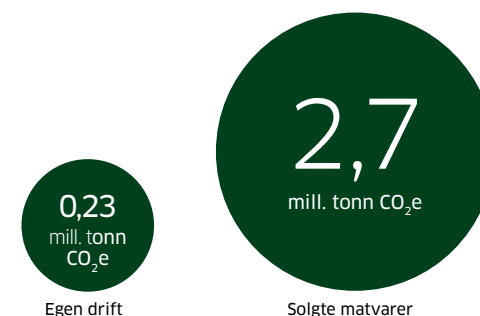
Se klimaregnskapet s. 135 for detaljer om klimagassutslippene i 2019.

Klimagassutslipp av solgte matvarer

→ NorgesGruppens mål om klimanøytral drift inkluderer ikke klimagassutslippene fra produktene som selges, men NorgesGruppen har en mulighet – og et ansvar – for å påvirke også her. Det neste tiåret blir samarbeid gjennom hele verdikjeden for mat viktig for å akselerere det grønne skiftet. I NorgesGruppen har vi derfor estimert våre utslipp knyttet til produktene som omsettes i våre utsalgssteder.* Dette er klimagassutslipp vi «deler» med både leverandørene og kundene. Det er likevel først når noe måles at det blir lettere å se på tiltak for å redusere utslipp.

* NorgesGruppen benytter verdier fra RISEs norske klimadatabase for å beregne utslippene fra matvarene vi selger. Klimadatabasen inneholder fotavtrykk for mer enn 720 generelle matvaregrupper. Hvert klimafotavtrykk i databasen er basert på tilgjengelige livsløpsanalyser eller andre klimaberegninger. Klimagassutslippet fra emballasjen er ikke inkludert.

Totale klimagassutslipp 2021



Miljø

Våre klimamål og -resultater

NorgesGruppens mål	Mål 2025	2019	2020	2021	Kommentar	
Fornybart drivstoff Liter fornybart drivstoff av totalt drivstoff	96 %	36 %	39 % ¹⁾	42 %	Vi ønsker ikke å bruke palmeolje i vårt drivstoff, og har derfor ikke tilgang til biodrivstoff som fungerer om vinteren. 23 nye el-lastebiler ble kjøpt inn i 2021 og ytterligere 30-40 forventes levert i 2022. F.o.m. 2021 er gass- og oljeforbruk inkludert i målet.	🔴
HFK Endring i klimaeffekt fra HFK-utslipp	-98 % fra 2010	-73 %	-75 % ²⁾	-79 %	Utfasing av HFK og utskifting av anlegg med høy sannsynlighet for lekkasjer fortsatte i 2021. 83 HFK-anlegg ble utfaset og erstattet med CO ₂ -anlegg i KIWI og MENY.	🟢
Energieffektivisering Endring i kWh strømforbruk per omsatt krone	-23 % fra 2010	-16 %	-26 %	-25 %	Det systematiske arbeidet med energieffektivisering fortsatte i 2022. Det ekstra høye resultatet i 2020 og 2021 skyldes unormal høy omsetning pga. pandemien, fordi måltallet beregnes ut fra strømforbruk/ inflasjonsjustert omsetning.	🟢
Fornybar energi KWh-utløst fornybar energi av totalt strømforbruk	48 %	9 %	11 %	10 %	Ingen store nye fornybar energiprosjekter ble bygd ut ila. 2021, og mindre vind enn i 2020 førte til en svak nedgang i andelen fornybar energi. Nye prosjekter innen vann, vind og sol er under utvikling.	🔴
Redusert matsvinn Endring av kastet mat (i verdi) per omsatt krone	-55 % fra 2015	-24 %	-38 %	-36 %	Nedprising av matvarer er innført i en stor andel av butikkene. Dette har sammen med en rekke andre tiltak bidratt til reduksjonen i matsvinn. De ekstra høye resultatene i 2020 og 2021 skyldes unormal høy omsetning og et måltall som beregnes ut fra matkasting/omsetning, men underliggende trend er god.	🟢
Kasting av kjøtt Endring av kastet fersk kjøtt (i verdi) per omsatt krone	-100 % fra 2015	-51 %	-64 %	-65 %	Nedprising av kjøtt er et effektivt virkemiddel som har gitt store reduksjoner i matsvinnet. Vi jobber med å etablere holdbarhetsinformasjon på produktnivå, noe som vil føre til økt kontroll og mindre svin.	🟡
Kildesortering av avfall Andel av kildesortert avfall	89 %	83 %	84 %	84 %	Det arbeides kontinuerlig med forbedringer av kildesortering i butikk og på lagre. ASKO henter inn de fleste avfallstyper fra butikk, og i 2021 ble dette utvidet med innhenting av matavfall fra butikk.	🟢
Kildesortering matavfall Andel av kildesortert matavfall	90 %	77 %	82 %	83 %	Utsorteringen av matavfall i butikk øker gradvis, og vil kunne bedres ytterligere ved at ASKO har startet innhenting av denne avfallsfraksjonen fra butikk.	🟢
Frukt, grønt og bakevarer til dyrefôr Andel frukt, grønt og bakevarer som ikke selges, men går til dyrefôr	91 %	36 %	41 %	40 %	En høy andel av bakevarene som ikke selges, returneres til Bakehuset og går deretter til dyrefôr. Det arbeides med å finne gode nedstrømløsninger for å utnytte frukt/grønt til dyrefôr. Investeringen i selskapet Invertapro muliggjør utvidelse av produksjonen av insekter føret på matavfall.	🟡
Klimagassutslipp fra produktene Reduserte klimagassutslipp innen utvalgte matvaregrupper	- 60 000 tonn CO ₂ fra 2019	-	-	+3 500 tonn	Volumvekst på rødt kjøtt bidrar til en økning, og god vekst på kylling i tillegg gjør at bidraget fra kjøtt er betydelig. Målet er nytt, det gjelder middagsprotein, og er sterkt knyttet til arbeidet for å nå kostrådene. Vi vil se på definisjonen av målet i løpet av 2022.	🔴

¹⁾ Historikk endres med begrunnelse i utvidelse av scope (gass- og oljeforbruk)

²⁾ Historikk endres fordi vi har fått etterrapportert lekkasjer for 2020 i løpet av 2021

Miljø

Våre miljømål og -resultater

NorgesGruppens mål	Mål 2025	2019	2020	2021	Kommentar
Plast Reduksjon jomfruelig fossil plast	-20 %	-	-	-2,2 %	Vi er på riktig vei, men må intensivere innsatsen for å nå målet innen 2025. Forbedringen drives av gode initiativer med bruk av resirkulert plast og overgang til papp/papir. 😞
Avskoging Andel leverandører godkjent iht. NGs policy	100 %	81 %	83 %	83 %	Gledelig utvikling innen førsammensetning i oppdrettsnæringen. Men politiske faktorer gjør at blant annet avskogingen i Amazonas fortsetter. Det forventes nye retningslinjer fra EU i 2022 som vil øke innsatsen på området. 😞
Fiskeri og sjømat Andel av omsetning fra bærekraftige bestander og ansvarlige fangst- og oppdrettsmetoder	100 %	97 %	98 %	98 %	Den gode dialogen med leverandører fortsetter. Utfordringer i både forvaltning av villfisk og oppdrett gjør at resultatoppnåelse er komplekst. 😊

Uønskede stoffer

Vårt arbeid med kjemikalier og uønskede stoffer har fortsatt i 2021 med fokus på vask- og rengjøringsprodukter. Leverandørene har god kontroll på hvilke kjemikalier som brukes i produktene, og det jobbes generelt godt med substitusjon. Vi har imidlertid også i år gjort funn som vi følger opp.



Vi rapporterer åpent og ærlig om bærekraftsresultatene av vårt arbeid. Symbolene i rødt, gult og grønt skal vise hvordan vi ligger an til å nå målene vi har satt for 2025. Symbolet må ses i sammenheng med forklaringen i kolonnen ettersom hver prosess er unik.

Miljø

Klimaregnskap 2019–2021

→ NorgesGruppen hadde i 2021 et samlet lokasjonsbasert utslipp tilsvarende 230 256 tonn CO₂-ekvivalenter (CO₂e). Klimagassutslippene er redusert med 15 341 tonn CO₂e (6,2 prosent) fra 2019 til 2021. Det er et tilfredsstillende resultat som særlig skyldes godt arbeid med å fase ut fossilt drivstoff, kutte utslipp av HFK-gasser og redusere matkastingen.

Klimaregnskapet omfatter enhetene ASKO, MENY, SPAR, Joker, KIWI, Bakehuset, Joh. Johannson Kaffe, UNIL og Matbørsen. Klimaregnskapet inkluderer alle driftsrelaterte utslipp som det er obligatorisk å inkludere i klimaregnskapet (scope 1 og scope 2). I tillegg har vi inkludert to områder innen den

valgfrie rapporteringen (scope 3), fordi disse utgjør vesentlige driftsrelaterte utslipp. Dette er avfall og ASKOs innleide transport.

Klimaregnskapet for 2021 er utarbeidet i henhold til The Greenhouse Gas Protocol, A Corporate Accounting and Reporting Standard, Revised Edition og ISO 14064-1:2018, og er verifisert av DNV Business Assurance Norway AS.

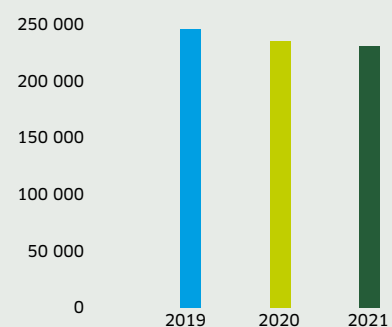
NorgesGruppen har for strategiperioden 2021–2025 besluttet å benytte faste utslippsfaktorer for å kunne måle effekten av tiltak mer presist. Vi benytter 2019 som basisår. Utslippsfaktorene er beregnet av Rambøll og basert på beste tilgjengelige kilder.

Klimaregnskapet er basert på følgende kilder for utslippsfaktorer:

Fossilt drivstoff	Kilde: Rambøll/GHG conversion factors 2018 (UK Gov.)
Fornybart drivstoff	Kilde: Rambøll/GHG conversion factors 2018 (UK Gov.)
HFK	Kilde: Returgass
Elektrisitet (fra nett)	Kilde: NVE/Rambøll (Nordisk miks 2019–2025)
Elektrisitet (egen fornybar)	Kilde: NVE/Rambøll
Matavfall - produksjon	Kilde: RISE klimadatabase, norsk versjon
Matavfall - gjenvinning	Kilde: Rambøll/Østfoldforskning
Øvrig avfall - produksjon	Kilde: Rambøll/Norsus
Øvrig avfall - gjenvinning	Kilde: Rambøll/Norsus

Det henvises til Rambøll som kilde siden Rambøll har bidratt med å utrede faktorer basert på data publisert av den andre oppgitte kilden. NorgesGruppens markedsbaserte utslipp var i 2021 på 492 306 tonn CO₂e.

Klimagassutslipp totalt 2019–2021
Tonn CO₂-ekvivalenter



Klimaeffektivitet totalt 2019–2021
Tonn CO₂ per million kroner driftsinntekter (inflasjonsjustert)

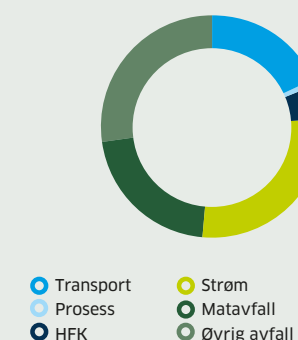


Klimaeffektivitet er ikke del av det verifiserte klimaregnskapet, men utregningen er basert på verifiserte utslippstall samt inflasjonsjustert nettoomsättning i NorgesGruppen.

Klimagassutslipp 2021 fordelt på scope 1–3
Tonn CO₂-ekvivalenter



Klimagassutslipp 2021 fordelt på utslippskilder
Tonn CO₂-ekvivalenter



Miljø

Klimaregnskap 2019–2021

Scope	Område	Utslippskilde	Enhet	MENGDER			KLIMAREGNSKAP (tonn CO ₂)			
				2021	2020	2019	GWP 2021	2019 (baseår)	2021	2020
Sum scope 1–3								245 597,5	230 255,7	234 743,1
Scope 1 ¹								64 735,6	55 604,6	59 876,7
	Transport	Biodiesel til transport	1000 liter	1 329,8	1 390,5	1 469,5	0,35	510,7	462,2	483,3
		Bioetanol til transport	1000 liter	1 029,4	1 027,5	672,3	0,62	418,6	640,9	639,8
		Biogass til transport	1000 liter	363,5	227,5	192,8	0,78	151,0	284,8	178,3
		HVO til transport	1000 liter	6 689,5	6 683,0	6 163,8	0,59	3 636,6	3 946,8	3 942,9
		Hydrogen til transport	1000 liter	110,2	108,2	15,5	0,04	0,6	4,5	4,5
		Elektrisitet til transport	MWh	Ikke skilt ut fra annet strømforbruk						
	Prosess	Fossilt drivstoff	1000 liter	12 755,6	13 331,0	14 933,8	2,85	40 072,2	36 360,8	38 001,2
		Biogass	tonn	342,4	-	-	0,13	-	46,2	-
		Fossil gass	tonn	260,6	679,8	634,3	3,30	2 092,2	859,5	2 242,2
		Fyringsolje	tonn	526,6	416,7	372,4	3,16	1 178,7	1 416,5	1 318,8
	HFK	HFK	kg	5 258,7	5 836,1	6 190,7	2 300,0 ⁴	16 675,0	11 582,4	13 065,8
Scope 2								63 509,9	63 225,1	61 798,1
	Strøm ¹	Strøm fra nett	MWh	805 639,0	784 172,8	810 283,8	0,077	62 173,1	61 816,7	60 169,6
		Sol – egen/utløst	MWh	11 403,5	11 387,9	10 847,4	0,015	157,3	165,4	165,1
		Vind – egen/utløst	MWh	73 124,1	86 081,7	69 385,0	0,017	1 179,5	1 243,1	1 463,4
		Vann – egen/utløst	MWh	-	-	-	0,011	-	-	-
Scope 3 ⁵								117 352,0	111 426,0	113 068,3
	Avfall	Restavfall	tonn	15 196,6	15 463,6	16 083,7	1,40 ⁴	22 580,7	21 335,3	21 710,1
		- gjenvinning	tonn	13 179,9	13 763,6	14 348,6	0,27	3 874,1	3 558,6	3 716,2
		Matavfall	tonn	32 935,5	32 990,0	32 860,3	1,74	61 356,6	57 203,5	57 683,2
		- gjenvinning dyrefôr	tonn	9 583,2	9 795,6	8 276,3	-0,82	-6 806,9	-7 881,7	-8 056,4
		- gjenvinning biogass	tonn	16 438,3	15 230,2	14 893,3	-0,03	-446,8	-493,1	-456,9
		- gjenvinning kompost	tonn	1 110,9	1 758,0	1 968,2	-0,02	-39,4	-22,2	-35,2
		Papp	tonn	40 409,7	41 953,9	39 584,4	0,80	31 667,5	32 327,8	33 563,1
		- gjenvinning	tonn	37 349,0	38 878,5	36 026,9	-0,14	-5 043,8	-5 228,9	-5 443,0
		Plast	tonn	3 131,8	3 198,1	2 948,1	2,22	6 544,8	6 952,7	7 099,8
		- gjenvinning	tonn	2 952,7	3 027,8	2 721,1	-0,94	-2 557,9	-2 775,5	-2 846,1
		Glass/metall	tonn	1 955,1	1 877,5	2 039,0	1,20	2 441,5	2 341,0	2 248,2
		- gjenvinning	tonn	1 338,0	1 351,1	1 418,4	-0,14	-204,3	-192,8	-194,6
		Øvrig avfall ²	tonn	3 213,6	3 091,0	3 304,3	1,52 ⁴	4 619,5	4 869,7	4 627,9
		- gjenvinning	tonn	2 951,0	2 812,5	3 053,3	-0,19 ⁴	-633,7	-568,3	-547,9

¹ Deler av drivstoff forbruket som rapporteres i scope 1 kommer fra innleid transport og er derfor i realiteten et scope 3-utslipp. ² Inkluderer elektrisitet til transport. ³ EE-avfall, isopor, farlig avfall, treverk og fett.

⁴ Faktor er utledet av NorgesGruppen basert på volum av HFK/avfall med ulike utslippsfaktorer. ⁵ Scope 3-utslipp som er relatert til drift, omfatter ikke klimagassutslipp knyttet til omsetning av produkter.

Miljø

Øvrige miljødata

Område	Enhet	2021	2020	2019
Forebygging av matsvinn				
Redusert matsvinn	tonn	16 846	14 130	16 415
Nedprising (mat solgt)	tonn	12 948	11 414	11 059
Veldedighet (mat donert)	tonn	580	499	491
Annet forbruk (mat utnyttet til andre formål)	tonn	3 318	2 217	4 865
Håndtering av matavfall				
Totalt matavfall	tonn	32 935	32 990	32 860
Frukt, grønt og bakevarer til dyrefôr	tonn	9 583	9 796	8 276
Matavfall til biogassproduksjon	tonn	16 438	15 230	14 893
Matavfall til kompost/forbrenning	tonn	1 111	1 758	1 968
Matavfall til ukjent behandling	tonn	5 803	6 206	7 723
Plast				
Totalvekt emballasje	tonn	16 898 ¹⁾	16 263	
Andel emballasje lagd av resirkulert plast	prosent	18,0 ¹⁾	16,2	
Sertifiserte produkter				
Omsetning av sertifiserte produkter	MNOK	2 472 ²⁾	2 530	2 141
Dyrevelferd				
Andel burfrie egg	prosent	100	-	-
Andel burfrie egg som ingrediens i EMV (egne merkevarer)	prosent	98 ³⁾	-	-
Merkostnad ved miljøinvesteringer ⁴⁾	MNOK	111	85	240

¹⁾ Gjelder kun plastemballasje for EMV, egen industri og strategiske partnere. Baseår 2020.

²⁾ Gjelder Svanemerket, Fairtrade og økologiske merker.

³⁾ Alle norske egg er nå burfrie. I produkter der egg er en ingrediens kan noe av det vi importerer fortsatt være fra buregg, men det jobbes fortløpende med å fase ut det resterende volumet.

⁴⁾ Merkostnad ved å velge et mer miljøvennlig alternativ.

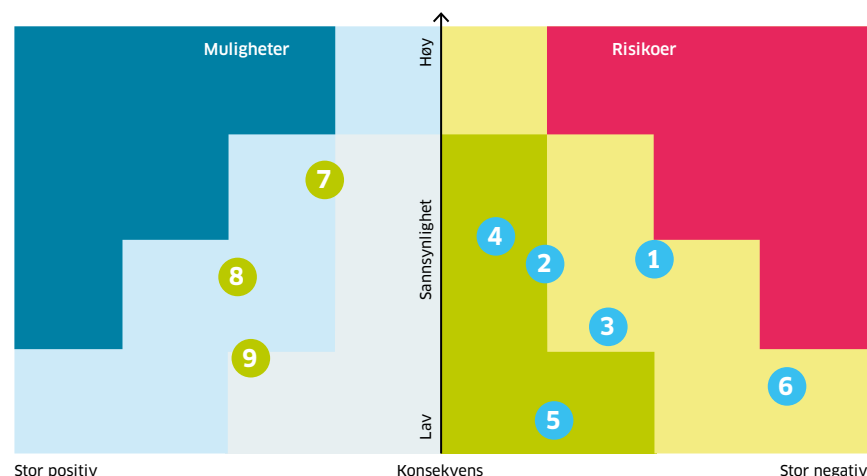
Miljø

Risiko og muligheter

Klimarisikoanalysen vi gjorde i 2021 avdekket størst risiko knyttet til fremtidig råvaretilgang.

→ Klimarisiko er allerede del av konsernets risikostyring. I 2021 gjennomførte NorgesGruppen en utvidet analyse av klimarisiko og -muligheter. Analysen er basert på anbefalinger fra Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), et ledende rammeverk for rapportering av klimarisiko. Vi har vurdert hvilke klimarisiko og -muligheter som kan ha betydning for NorgesGruppens evne til å nå målene i konsernets strategi. Hver risikofaktor ble vurdert med hensyn til sannsynlighet og konsekvens, hvor i verdikjeden den oppstår og når den er ventet å inntreffe. Arbeidet er gjennomført i samarbeid med relevante forretningsområder og fagressurser i konsernet.

Analysen konkluderer med at den største klimarisikoen for NorgesGruppen er knyttet til råvaretilgangen. Hendelser med ekstremvær og langsiktige endringer i klimaet påvirker allerede råvareproduksjonen negativt i mange deler av verden, og dette er ventet å tilta. Mange av klimamålene som er satt frem mot 2025 er viktige for å motvirke negativ effekt, og i 2022 skal det også gjennomføres scenarioanalyser av de viktigste klimarisikoene. Klimarisikoanalyse iht. TCFD skal innlemmes i konsernets øvrige risikostyring i 2022.



	Verdikjede	Hvor			Når		
		Drift	Marked		Kort	Mellom	Lang
1 Ekstremvær og langsiktige klimaendringer hemmer NorgesGruppens tilgang på råvarer	✓				✓	✓	✓
2 Ekstremvær skader NorgesGruppens eiendeler eller infrastruktur		✓				✓	✓
3 NorgesGruppen og verdikjeden blir omfattet av strengere og nye reguleringer	✓	✓	✓			✓	✓
4 Strengt klima- og miljøkriterier begrenser tilgangen på kapital		✓				✓	✓
5 Innovasjon og nye lavutslippsløsninger krever hurtig utfasing av eksisterende løsninger	✓	✓					✓
6 Forbrukernes preferanser endrer seg raskere enn NorgesGruppen forutser			✓			✓	✓
7 Sirkulære løsninger bidrar til forretningsutvikling og høyere ressursutnyttelse	✓	✓	✓			✓	✓
8 NorgesGruppen henter gevinster fra tidlig bruk av miljøteknologi	✓	✓				✓	✓
9 NorgesGruppen lykkes med grønn verdikjede og får fortrinn av det	✓	✓	✓				✓

Helse

Våre helsemål og -resultater

NorgesGruppens mål	Mål 2025	2019	2020	2021	Kommentar	
Frukt og grønt Sammenlignbar volumendring i kg	8 % vekst (1,5 %/år)	+0,4 %	+5,2 %	-1,9 %	Negativ volumutvikling for NorgesGruppen totalt i 2021. Nedgangen er mindre enn forventet mot den sterke veksten i fjor. Flere middager er spist utenfor hjemmet igjen og typiske middagsgrønnsaker (som gulrot, løk og kål) ser en negativ utvikling. Bær har fortsatt en positiv vekst, mens salget av frukt er stabilt.	😊
Fisk og sjømat Sammenlignbar volumendring i kg	8 % vekst (1,5 %/år)	+1,2 %	+5,2 %	-1,7 %	På overordnet nivå har fisk og sjømat en negativ utvikling, men vi ser en fortsatt veldig god vekst innen fersk fisk i 2021, til tross for at vi møter sterke tall fra fjoråret. Dypfryst fisk har en nedgang etter en enorm økning i 2020.	😊
Grovt brød Andel av total omsetning (volum) innen ferskt brød	56 % Vektet snitt	52,0 %	54,5 %	54,8 %	Positiv økning i grovhetsgrad til 54,8 prosent, godt på vei mot nytt mål. Andelen grove/ekstra grove brød er 68,8 prosent. Flere gode tiltak bidrar til dette: brødserien «Våre groveste», kampanjer på ekstra grove brød hos MENY og SPAR og KIWI's priskutt på grove brød. Igjen ser vi betydningen av at sunnhet blir vektlagt i kampanjer.	😊
Nøkkelhull Andel av totalomsetning	22,5 %	20,1 %	20,8 %	21,0 %	Positiv utvikling, med en fremgang for nøkkelhullsandel på 0,2 prosentpoeng til 21,0 prosent for Norges-Gruppen. KIWI trekker opp snittet med hele 24,6 prosent nøkkelhullsandel. Nøkkelhullet er viktig, og har en sterk posisjon og høy kjennskap i Norge.	😊
Salt Sammenlignbar volumendring i kg	-5 % (-1 %/år)	-0,2 %	+9,9 %	-2,1 %	Nedgang i salt som hovedsakelig skyldes nedgang i salget av rent salt. Det har også vært godt arbeid med oppskrifter og produkter i tråd med Saltpartnerskapet.	😞
Sukker Sammenlignbar volumendring i kg	-10 % (-2 %/år)	-1,1 %	+10,8 %	-1,1 %	Nedgang i volum for rent sukker bidrar mye til reduksjonen. Fremdeles positiv vridning innen brus. Tøft prispress på sukkerfri brus bidrar mye til dette. Sukkerfriandelen for brus øker fra 58,8 til 62,3 prosent. Økning i sukkervarer og sjokolade. Lavere priser som følge av avgiftsbortfallet bidrar til økt volum.	😞
Mettet fett Sammenlignbar volumendring i kg	-5 % (-1 %/år)	-0,8 %	+9,1 %	-2,5 %	Nedgang i mettet fett i 2021, som er omtrent 1,5 ganger større enn nedgangen i volum totalt. Positiv vridning til magrere varianter for de fleste områder, spesielt innen meieri, mens sjokolade øker pga. avgiftsbortfallet.	😞
Produktberedskap Gjennomføring av rød beredskap (mulig helsefare) innen to timer	100 %	95,0 %	95,0 %	94,0 %	I 2021 hadde vi 66 røde saker, en økning på 21 saker fra 2020. Gjennomføringsgraden har gått tilbake, og det må jobbes bedre med avviksbehandling på hver enkelt sak for å nå målet.	😞



Vi rapporterer åpent og ærlig om bærekraftsresultatene av vårt arbeid. Symbolene i rødt, gult og grønt skal vise hvordan vi ligger an til å nå målene vi har satt for 2025. Symbolet må ses i sammenheng med forklaringen i kolonnen ettersom hver prosess er unik.

Mennesker

Våre mål og resultater

NorgesGruppens mål	Mål 2025	2019	2020	2021	Kommentar	
Lærlinger Løpende lærlingeplasser i løpet av ett år	750	473	545	625	Det er jobbet godt for å tilrettelegge for lærlinger i 2021 til tross for en pågående pandemi. En økning på 77 plasser og 14 prosent er en god start mot målet på 38 prosent flere lærlinger i 2025 i forhold til 2020.	😊
Arbeidstreningsplasser Løpende arbeidstreningsplasser i løpet av ett år	1 300	1 008	938	893	Pandemien har gjort økning av antall arbeidstreningsplasser vanskelig. En økning på 100 plasser per år frem til 2025 i normal drift er realistisk å oppnå.	😊
Andel lærlinger over i ordinær stilling	40,0 %	31,0 %	30,0 %	33,9 %	Høy kvalitet på kompetanseutvikling hos lærlinger har gitt gode resultater.	😊
Kjønnsbalanse i ledende stillinger Målet gjelder for alle nivåer og virksomhetsområder	40-60 %	26,2 % kvinner 73,8 % menn	27,1 % kvinner 72,9 % menn	27,1 % kvinner 72,9 % menn	NorgesGruppen har mange ulike miljøer hvor det historisk har vært en ubalansert kjønnsbalanse. Tiltak igangsettes og utvikles for å dekke uønsket gap.	😞
Kjønnsbalanse blant butikksjefer	40-60 %	42,0 % kvinner 58,0 % menn	42,1 % kvinner 57,9 % menn	42,3 % kvinner 57,7 % menn	Butikksjef er en svært sentral og viktig rolle i NorgesGruppen. Det jobbes strukturert og godt med ettervekst, og kjønnsbalansen er god og innenfor NorgesGruppens målsatte nivå.	😊
Leverandøroppfølging Oppfølging mattrygghet, arbeidstakerrettigheter, miljø og dyrevelferd	100 %	99,0 %	100 %	100 %	Alle leverandører følges opp regelmessig. Formålet med denne oppfølgingen er å sikre at våre leverandører har gode systemer for å sikre trygg og bærekraftig mat.	😊



Vi rapporterer åpent og ærlig om bærekraftsresultatene av vårt arbeid. Symbolene i rødt, gult og grønt skal vise hvordan vi ligger an til å nå målene vi har satt for 2025. Symbolet må ses i sammenheng med forklaringen i kolonnen ettersom hver prosess er unik.

Mennesker

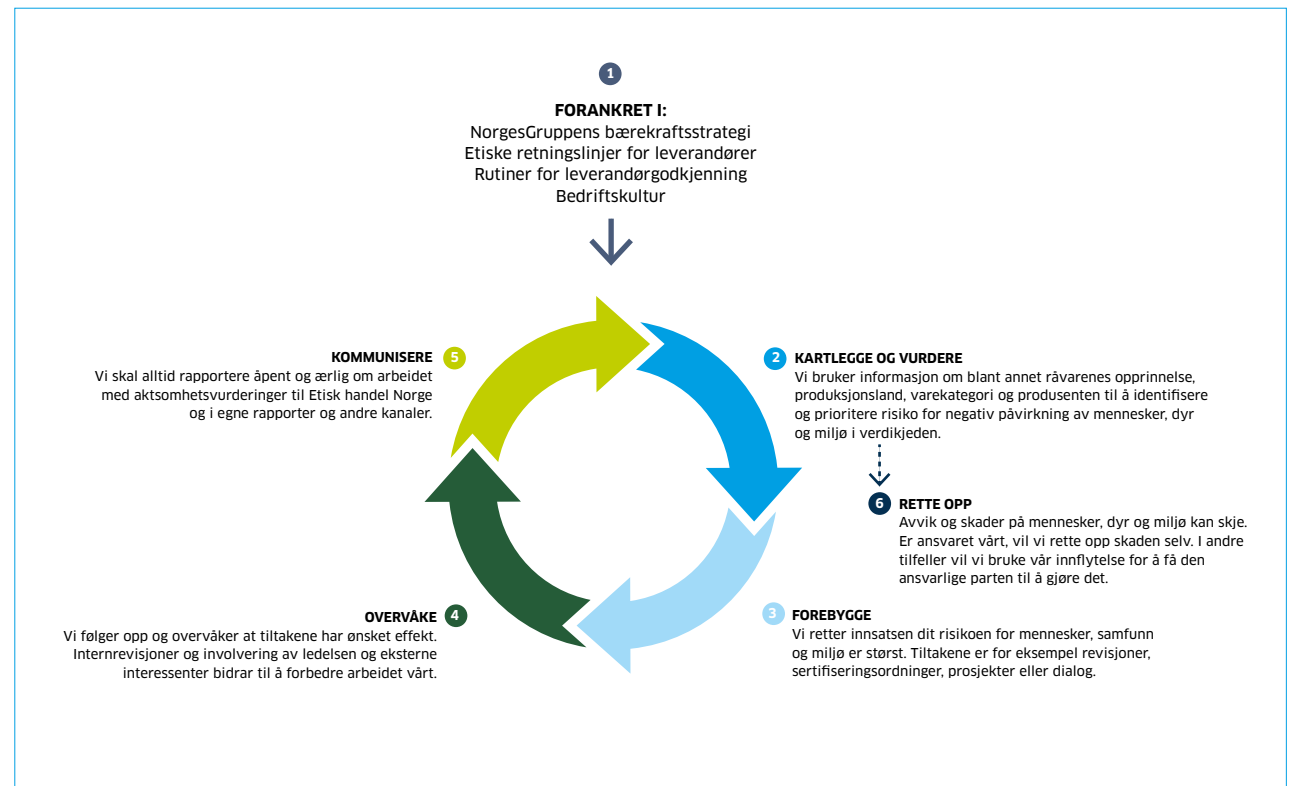
Åpenhetsloven og aktsomhetsvurderinger

→ NorgesGruppen arbeider for å sikre ansvarlighet i alle deler av våre verdikjeder. For å oppnå dette må vi sikre at de varene vi selger i våre butikker ivaretar menneske- og arbeidstakerrettigheter, miljø og dyrevelferd. Vårt mål er å gi våre kunder trygghet for at varene de kjøper hos oss er produsert på en måte som ivaretar mennesker, dyr og miljø, og gjøre det enkelt å velge de mest bærekraftige alternativene. Maten som selges hos oss skal også være produsert under forhold som gjør den trygg å spise.

Dette krever at vi prioriterer vår innsats der risikoen er størst, og at vi velger våre tiltak ut fra hver enkelt problemstilling vi står overfor. I dette arbeidet brukes OECDs modell for aktsomhetsvurderinger. Implementering av denne modellen er også et krav når åpenhetsloven trer i kraft i juli 2022 i Norge.

Det skal gjennomføres aktsomhetsvurderinger for egne merkevarer og sentrale innkjøp, og vi forventer det samme av våre merkevareleverandører. Disse bygger på en vurdering av sannsynlighet og konsekvens, med mål om å identifisere produkter eller leverandører med særlig høy risiko. Våre aktsomhetsvurderinger skal med andre ord sette oss i stand til å identifisere, prioritere og håndtere negativ påvirkning på mennesker, samfunn og miljø vi direkte eller indirekte bidrar til gjennom våre verdikjeder.

Det er viktig å understreke at selv om en virksomhet jobber aktivt med aktsomhetsvurderinger, utelukker ikke det virksomhetenes mulige negative påvirkning på mennesker,



samfunn og miljø. Det tilsier heller at virksomheten er åpen og ærlig om utfordringer og håndterer disse ut fra en samlet vurdering og prioritering og i samråd med sine interessenter.

Mer informasjon om dette arbeidet finnes på [våre hjemmesider](#).

Mennesker

Øvrige måltall

Kjønnsbalanse og likelønn	Kjønnsbalanse* 2021				Likelønn 2021
	Kvinne	Mann	Kvinne %	Mann %	Kvinnens andel av menns lønn
Alle ansatte	14 855	14 799	50,1	49,9	85,4

* Kjønnsbalanse stillingsnivå måles første gang i 2021

Les mer om tiltak og arbeidet om kjønnsbalanse i NorgesGruppens Aktivitets- og redegjørelsesplikt konsern på norgesgruppen.no

Kjønnsbalanse virksomheter	Kvinne	Mann	Kvinne %	Mann %
Detalj	12 686	9 669	56,7	43,3
Engros	631	3 236	16,3	83,7
Merkevare	604	1 083	35,8	64,2
Servicehandel	445	212	67,7	32,3
Øvrige	489	599	44,9	55,1
Totalt	14 855	14 799	50,1	49,9

Deltids- og midlertidig ansatte	Enhet	2021		2020	
		Kvinne	Mann	Kvinne	Mann
Deltidsansatte	antall	7 548	5 328	7 667	5 332
Deltidsansatte som ønsker og er tilgjengelig for å jobbe mer	prosent	7,0	5,2	-	-
Midlertidig ansatte	antall	3 553	3 560	3 610	3 454

Foreldrepermisjon	Enhet	2021		2020		2019	
		Kvinne	Mann	Kvinne	Mann	Kvinne	Mann
Gjennomsnittlig uttak	uker	22,3	12,1	21,8	12,8	-	-

Turnover	Enhet	2021	2020	2019
Andel ansatte som sluttet av totalt ansatte	prosent	26,6	26,2	30,3

Sykefravær	Enhet	2021	2020	2019
Andel fravær av avtalte dagsverk	prosent	7,6	7,5	6,0

Område	%	<18	18-24	25-29	30-39	40-49	50-59	>60
Aldersfordeling totalt								
Andel ansatte per aldersgruppe (egeneid virksomhet)	prosent	5,4	35,4	13,0	19,5	13,0	9,9	3,8
Aldersfordeling nyansatte								
Andel nyansatte per aldersgruppe (egeneid virksomhet)	prosent	19,9	59,7	7,4	7,2	4,1	1,5	0,2

Mennesker

Øvrige måltall (forts.)

Kjønnsbalanse

Totalt i NorgesGruppen er det tilnærmet lik fordeling mellom kvinner og menn med hhv. 50,1 prosent og 49,9 prosent.

Det er store forskjeller mellom konsernets virksomhetsområder, også på de ulike stillingsnivåene i konsernet. Dette har sin bakgrunn i selskapets historie og tilgang på arbeidskraft.

Likestillingsredegjørelse – kartlegging

Av våre totalt 29 654 ansatte i egneid virksomhet er 43,4 prosent i deltidsstillinger (-0,6pp), herav 18,0 prosent menn og 25,4 prosent kvinner. Kjønnsbalansen blant deltidsansatte blir da på 41,4 prosent menn og 58,6 prosent kvinner. Det er innenfor NorgesGruppens ambisjon om kjønnsbalanse på ulike nivåer på mellom 40–60 prosent.

24,0 prosent er midlertidig ansatte, herav 12,0 prosent menn og 12,0 prosent kvinner, som gir en balansert vektning på 50,0 prosent menn og 50,0 prosent kvinner.

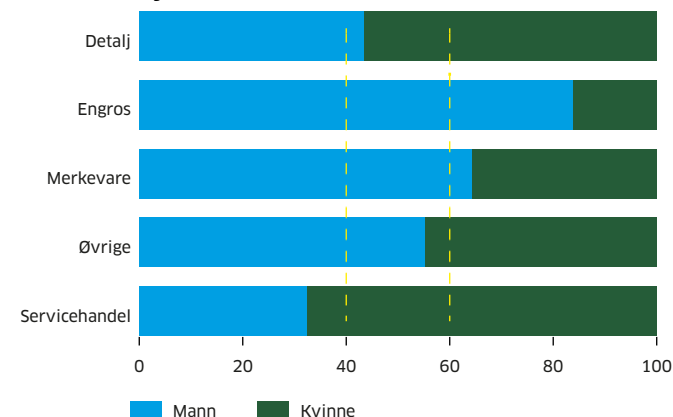
Gjennomsnittlig antall uker foreldrepermisjon er 12,1 for menn (12,8 i fjor) og 22,3 for kvinner (21,8 i fjor).

7,0 prosent kvinner og 5,2 prosent menn av totalt antall ansatte har deltidsstilling hvor stillingsinnehaveren ønsker og er tilgjengelig for å jobbe mer. Deltid er definert som alt under 100 prosent stilling.

Lønnskartlegging er gjort for alle virksomheter. En slik kartlegging gir mening og kan bistå til videre aktivitet der man kan vise til lik jobb av lik verdi. For alle ansatte viser lønnskartleggingen at gjennomsnittlig lønnsnivå for kvinner er 85,4 prosent av gjennomsnittlig lønn for menn. Driveren er kjønnsbalanse på ulike nivåer og det store mangfoldet av type virksomhet og stillingsnivåer i konsernet som helhet. Kartlegging som kan indikere behov for tiltak gjøres per virksomhet for å bidra til ønsket hensikt.

Les mer om tiltak og arbeidet om kjønnsbalanse i NorgesGruppens Aktivitets- og redegjørelsesplikt konsern på norgesgruppen.no

Kjønnsbalanse

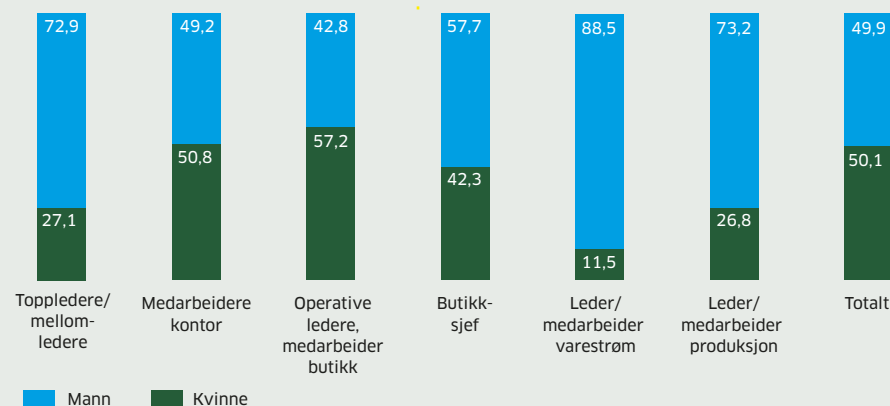


Kjønnsbalanse stillingsnivå (egneid virksomhet)

NorgesGruppens mål for kjønnsbalanse på toppleder- og mellomledernivå er mellom 40–60 prosent. Kvinneandelen her var i 2021 på 27,1 prosent og samme nivå som året før. Oppdaterte retningslinjer gir føringer for hvordan man skal drive arbeidet med mål om bedre kjønnsbalanse på toppleder- og mellomledernivå i NorgesGruppen. Dette vil ta tid, og det vil bli lagt vekt på ettervekst blant mellomledere spesielt for å inkludere talenter i etterfølgerplanlegging av topp- og mellomledere iht. målsatt kjønnsbalanse. Ulike tiltak blir igangsatt for å ivareta mangfoldskompetanse.

Den mest sentrale lederrollen i NorgesGruppen er butikksjefer – et lederoppdrag med sterk påvirkning på konsernets totale verdiskaping. Blant alle våre butikksjefer i egneid virksomhet, har vi en kjønnsbalanse på 42,3 prosent kvinner og 57,7 prosent menn.

Kjønnsbalanse stillingsnivå prosent



Mennesker

Øvrige måltall (forts.)

Et mangfoldig arbeidsliv

Våre medarbeidere representerer et stort mangfold i nasjonalitet, alder, utdanning, erfaring, kjønn og kulturell bakgrunn. Det jobber omtrent like mange kvinner og menn i NorgesGruppen, mens våre medarbeidere kommer fra mer enn 70 ulike nasjonaliteter. Mangfoldige team med ulike bakgrunner og perspektiver er en stor ressurs i det daglige arbeidet og i møtet med det stadig endrede markedet. Bevisst mangfoldsledelse basert på respekt, inkludering og involvering legger til rette for et trygt arbeidsmiljø der hver enkelt realiserer sitt fulle potensial, blir hørt og bidrar til verdiskaping. Vi sikrer at både likheter og forskjeller er vår styrke gjennom å dyrke en åpen, nysgjerrig og samarbeidsorientert kultur. Eksempler på aktiviteter som bygger opp om verdien av mangfold er språkopplæring, arbeidstrening, smidige arbeidsformer, lederutvikling og andre kompetanseutviklingstiltak.

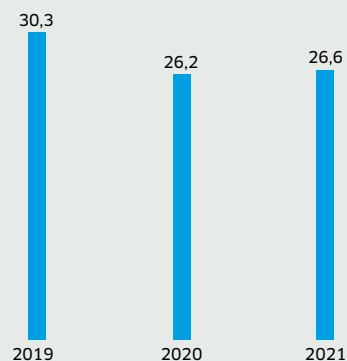
Bærekraftig pensjonssparing

Ved utgangen av 2021 utgjorde pensjonskapitalen til NorgesGruppen nær 2,8 milliarder kroner. Vi er opptatt av at de skal sikre en god pensjon og en god verden å bli pensjonist i. Bærekraft er derfor stikkord for investeringene. Nøkkelområder er **redusert karbonavtrykk** (i 2021 var karbonavtrykket til pensjonssparing 28 prosent lavere enn om den hadde blitt investert i fond uten bærekraftskrav): **sparing i fossile virksomheter** (kun 3,9 prosent av pensjonsmidlene var investert i fossile virksomheter) og **sparing i morgendagens løsninger** (20,5 prosent av pensjonsmidlene var investert i selskap som er posisjonert for å løse utfordringer knyttet til FNs bærekraftsmål).

Turnover i NorgesGruppen

Turnover har i 2021 hatt en liten økning på mange områder av virksomhetene våre. En tydelig årsak til endringen er dynamikken som pandemien har gitt i perioden. Det totale nivået på turnover er fortsatt høyt i store deler av virksomheten. Dette er nærliggende med type arbeid og et høyt nivå av studenter eller mennesker som finner passende arbeid hos våre virksomheter en kortere periode hvor ønsket om en fleksibel arbeidsmulighet er avgjørende. For de aller fleste av utlyste roller er det svært stor tilgang på kandidater. Vi har gjennom vårt digitale rekrutteringsverktøy mottatt ca. 150 000 søknader for 2 500 stillinger utlyst med variasjoner fra én til nærmere 1 000 søkere per stilling.

Turnover i NorgesGruppen
Prosent

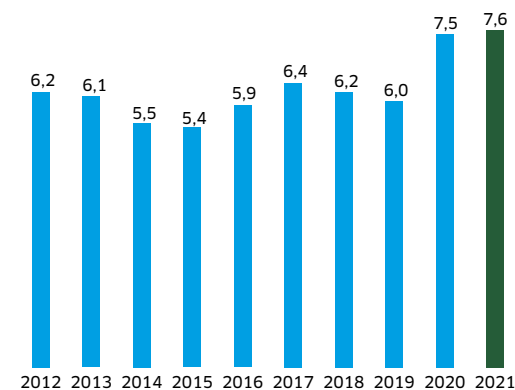


Sykefravær 2021 (egeneid virksomhet)

Totalt sykefravær for NorgesGruppen for 2021 var på 7,6 prosent av total arbeidstid. Dette er en økning på hhv. 0,1 prosentpoeng fra 2020 og 1,6 prosentpoeng fra 2019. Økningen må ses i sammenheng med en meget utfordrende periode med pandemi og smitteverntiltak som har gitt fravær. Koronarelatert sykdom har vært svært lav også i 2021, og har vist godt smittevernarbeid og ansvarlighet hos alle virksomheter og ansatte.

Alle virksomheter har kontinuerlig fokus på sykefraværsoppfølging og viktigheten av å se den enkelte og ha dialog mellom medarbeider og leder.

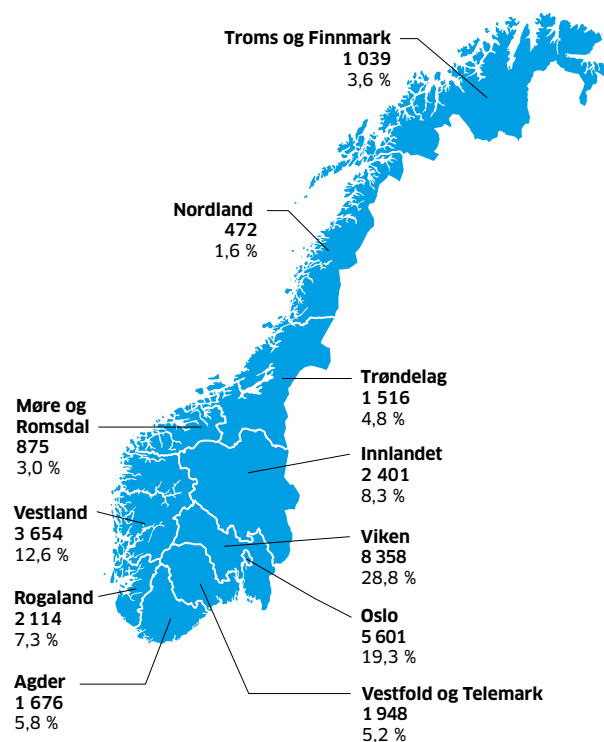
Sykefravær i NorgesGruppen
Prosent



Mennesker

Øvrige måltall (forts.)

Geografisk fordeling av ansatte i NorgesGruppen



Aldersfordeling totalt og gjennom nyrekruttering (egeneid virksomhet)

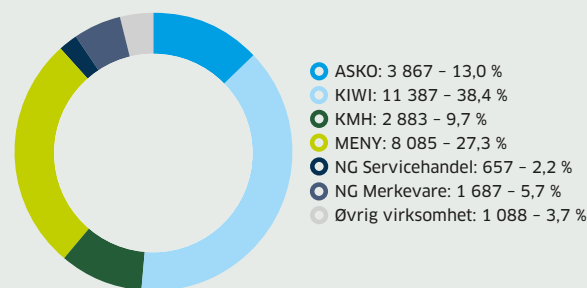
53,8 prosent av våre medarbeidere er under 30 år, hvorav ca. 40,8 prosent er under 25 år. NorgesGruppen er stolt av å kunne tilby den første jobben i løpet av et langt arbeidsliv, og ser på dette som et viktig oppdrag i arbeidet om et bærekraftig arbeidsliv. Det er fokus på å gi unge medarbeidere gjennom dette innsikt i alt hva en god arbeidsplass har å gi og kan tilby av kompetanse, tilhørighet og mestringsevne. Vårt mangfold av stillingstyper gir mulighet for mange gjennom ulike livsfaser som del av skole og utdanning, mellom ulike andre jobber eller gjennom et helt arbeidsliv.

Totalt antall ansatte, inkl. kjøpmannseid virksomhet, er 44 618 (43 782 i 2020). En stor driver av økning i antall ansatte de siste to årene har vært ulike smitteverntiltak gjennom pandemien som har gitt behov for økt arbeidskapasitet (stengte grenser og redusert utelivsaktiviteter).

For egeneid virksomhet, er totalt antall ansatte 29 654, fordelt på følgende virksomhetsområder:

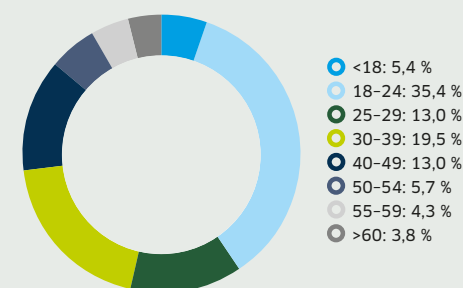
Fordeling antall ansatte per virksomhetsområde

Inkl. kjøpmannseid virksomhet



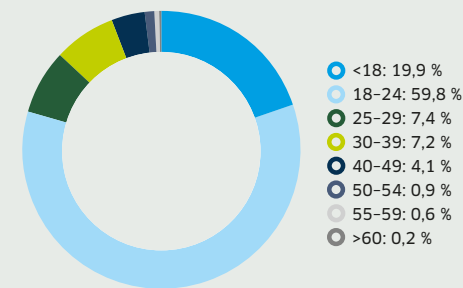
Aldersfordeling totalt (egeneid virksomhet)

Prosent



Aldersfordeling nyansatte (egeneid virksomhet)

Prosent



Indeks ESG

NorgesGruppen rapporterer status på bærekraftsområdet innen hovedområdene miljø, helse og mennesker. Tabellen under viser hvor det finnes relevant ESG-informasjon (Environmental, Social, Governance) i denne års- og bærekraftsrapporten.

Miljø (Environmental)	Les	Sosiale forhold (Social)	Les	Forretningsetiske forhold (Governance)	Les
Avfall	133, 135-136	Arbeidstakerrettigheter	52, 140-141	Antikorrupsjon	151
Avskoging	134	Arbeidstrening	140	Bærekraftsrapportering	131, 147, 154, 156
Drivstoff	53, 133, 135-136	Foreldrepermisjon	142-143	Bærekraftsstrategi	16, 63
Dyrevelferd	137, 141	Helse (ansatte)	63, 142, 144	Datasikkerhet	59-60, 150-151
Emballasje	51, 134, 137	Kjønnsbalanse	58, 62-63, 140, 142-143	Eierstyring og selskapsledelse	152-157
Energi	132-133, 135-136	Leverandøroppfølging	140-141	Etiske retningslinjer	152
Fiskeri	134	Likelønn	58, 62, 142-143	EU-taksonomien	130, 146
Fornybar energi	132-133, 135-136	Lokal verdiskaping	40, 43, 44	Forankring av bærekraft	16, 130, 152-157
HFK	133, 135-136	Lokalmat	40	Godtgjørelser	83-84, 156
Klimamål	132-133	Lærlinger	22, 29, 131, 140	Grønne obligasjoner	95, 121, 151
Klimaregnskap	138, 150	Mangfold og integrering	140, 143-144	Interessentdialog	130
Klimarisiko	79, 138, 150	Medarbeiderutvikling	15, 62, 145	Risikostyring og risikofaktorer	59, 149-151
Matavfall	50, 133, 135-137	Norsk landbruk	43, 45, 50		
Matsvinn	133, 137	Norske varer	43		
Miljøbygg	53	Produktberedskap	59, 139, 150		
Miljøteknologi	48	Samarbeid	42-43, 49, 50		
Plast	51, 134, 137	Sunn markedsføring	42, 47		
Sertifiserte produkter	137	Sunnere produkter	42, 139		
Uønskede stoffer	134	Sunt kosthold	42, 139		
		Sysselsetting	21, 145		
		Ufrivillig deltid	58, 62, 142-143		

NorgesGruppen og EU-taksonomien

→ Lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren og et rammeverk for bærekraftige investeringer ble vedtatt i desember 2021 og forventes å tre i kraft i løpet av 2022.

NorgesGruppen er som stort foretak av allmenn interesse omfattet av nevnte lov.

NorgesGruppen har aktiviteter som vil kunne omfattes av taksonomien i form av bl.a.

- transport
- bygg, anlegg og eiendom
- avfallshåndtering
- produksjon av energi

NorgesGruppen vil bruke det kommende året til å planlegge rapportering i henhold til EU-taksonomien for året 2022 og i periodiske rapporter.

Bærekraftsstandarder

Vi har tatt i bruk utvalgte indikatorer fra rapporteringsstandardene GRI og SASB, samt anbefalinger fra TCFD, for å styrke rapporteringen og gjøre det enklere å sammenligne resultater. Indeksene under viser hvilke indikatorer dette gjelder og hvor de er besvart.

GRI-indeks NorgesGruppen har rapportert informasjonen oppgitt i denne GRI-indeksen for perioden 1.1.-31.12.2021 med henvisning til GRI Standards i henhold til GRI 1: Foundation 2021.	Standard	Indikator	Side
	GRI 205: Anti-corruption 2016	205-3 Bekreftede tilfeller av korrupsjon og tiltak iverksatt	151
	GRI 305: Emissions 2016	305-1 Direkte (scope 1) klimagassutslipp 305-2 Indirekte (scope 2) klimagassutslipp 305-3 Andre indirekte (scope 3) klimagassutslipp 305-4 Klimaintensitet	135-136
	GRI 405: Mangfold og like muligheter	405-1 Mangfold i styrende organ og blant ansatte	142, 158-159

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) I 2021 tok vi i bruk rammeverket og veiledning fra TCFD for å analysere og rapportere om klimarisiko. Dette arbeidet vil bli videreutviklet kommende år. I tråd med anbefalingene fra TCFD publiserer vi i år flere detaljer om våre klimamål- og utslipp. Indeksen til høyre viser hvor anbefalingene i TCFD er dekket.	Anbefalinger	Redegjørelser	Side
	Styring	a) Styrets oppsyn med klimarisikoer og -muligheter	59, 149
		b) Ledelsens rolle i å vurdere og håndtere klimarisikoer og -muligheter	149
	Strategi	a) Identifiserte klimarisikoer og -muligheter	138
		b) Effekter av klimarisikoer og -muligheter	59, 79, 138
		c) Strategiens styrke i ulike klimascenarier	59, 138
	Risikohåndtering	a) Prosesser for å identifisere og vurdere klimarisikoer	138
		b) Prosesser for å håndtere klimarisikoer	138
		c) Integrasjon av klimarisiko i overordnet risikostyring	138, 149-150
	Data og mål	a) Data brukt for å vurdere klimarisikoer og -muligheter	133-136
		b) Scope 1-3 klimagassutslipp	135-136
		c) Mål og resultater knyttet til håndteringen av klimarisikoer og -muligheter	133-134

Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

SASB har utviklet to sektorspesifikke standarder som er relevante for NorgesGruppen: Food Retailers & Distributors og Processed Foods. Vi har utvidet rapporteringen om miljø og dyrevelferd basert på disse standardene.

Standard	Indikator	Unntak	Side
SASB Food Retailers & Distributors 2018	FB-FR-110a.1. Forbruk av drivstoff og andel fornybart drivstoff	Oppgitt i volum	133, 136
SASB Food Retailers & Distributors 2018	FB-FR-130a.1. Energibruk til drift, andel elektrisitet fra nettet og andel fornybar energi	Oppgitt i mengder	135-136
SASB Food Retailers & Distributors 2018	FB-FR-150a.1. Total mengde matavfall og andel som ble unngått kastet som avfall	Oppgitt i mengder	137
SASB Food Retailer & Distributors 2018	FB-FR-430a.1. Omsetning fra produkter sertifisert iht. standarder for miljø og/eller sosiale hensyn		137
SASB Food Retailers & Distributors 2018	FB-FR-430a.2. Andel omsetning fra burfrie egg og fra svin produsert uten bruk av fikseringsbås	Kun rapportert for egg	137
SASB Processed Foods 2018	FB-PF-410a.1. Totalvekt emballasje, andel lagd av resirkulert/fornybart materiale og andel som kan gjenbrukes, resirkuleres eller komposteres	Ledd 1-2 rapportert for plast	137

Styring og ledelse

Risikostyring

NorgesGruppen jobber systematisk med risikostyring i alle virksomheter for å nå forretningsmål og overholde juridiske forpliktelser. Det handler primært om nedsiderisiko, men også om å identifisere forretningsmessige muligheter.

→ Risikostyring i NorgesGruppen er en integrert del av virksomhetsledelsen og bygger på rammeverket COSO Enterprise Risk Management. Formålet er å bidra til at strategiske og operative mål nås ved å identifisere og håndtere risikofaktorene som selskapet står overfor.

NorgesGruppens interne kontrollrutiner skal gjøre det mulig å identifisere og håndtere risiko, sikre effektiv og målrettet styring av virksomhet samt sikre god kvalitet på konsernets eksterne og interne finansielle rapportering.

Styret går hvert år gjennom selskapets viktigste risikoområder og interne kontrollrutiner for å sikre at risikostyringen er hensiktsmessig og bidrar til at NorgesGruppen kan innfri sine mål og etterleve lover, forskrifter og interne retningslinjer.

Styret og konsernsjef vurderer at konsernet

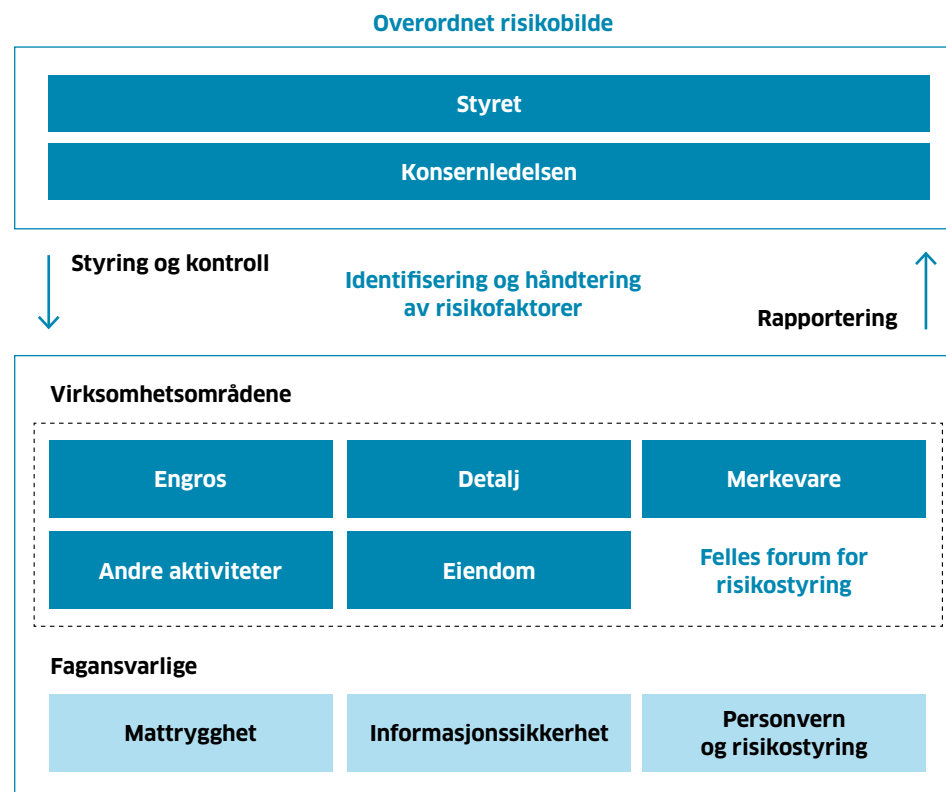
sett under ett i 2021 har hatt en moderat risikoeksponering.

Desentrale beslutninger – sentral styring

NorgesGruppen er et konsern med selvstendige datterselskaper med beslutningsmyndighet innen eget område, samtidig som hvert selskap drar nytte av stordrift og en effektiv, integrert verdikjede. Risikostyringen gjenspeiler dette.

Konsernledelsen følger opp risikobildet i de sentrale datterselskapene gjennom styreledelse samt datterselskapenes årlige risikovurderinger. Datterselskapene forholder seg til NorgesGruppens styrende dokumenter, herunder støtteverktøy for risikovurdering på særlige områder. I tillegg deltar og drøfter de sentrale datterselskapene aktuelle risikotema i et felles forum for risikostyring.

→



→ **Aktuelle temaer i 2021 har vært klimarisiko, cyberrisiko, annen IKT-relatert risiko samt beredskap ved større uforutsette hendelser. NorgesGruppen har egne roller med fagansvar for mattrygghet, informasjonssikkerhet, personvern og risikostyring.**

Markedsvekst

↓ Mindre eksponert

Pandemien har i 2021 som i 2020 preget NorgesGruppens omsetning og drift. Gjenåpningen av samfunnet forventes over tid å normalisere markedet for tradisjonell dagligvare. Sammenlignet med 2020 har tradisjonell dagligvare hatt en negativ utvikling. Ny strategiperiode (2021–2025) planlegger for aktiviteter basert på en markedsutvikling med lav vekst for tradisjonell dagligvarevirksomhet. Bransjegliding, matsvinn, nisjeaktører og økt netthandel preger markedet. Strategien adresserer tiltak for videreutvikling av forretningsområdene i matmarkedet som helhet samt effektivisering av verdikjeden.

Leverandører og mattrygghet

↑ Mer eksponert

Verdikjeden for mat innebærer risiko knyttet til mattrygghet, kvalitet og negative konsekvenser for miljøet, mennesker og dyr. NorgesGruppen jobber kontinuerlig med å følge opp og sikre at leverandørene har tilstrekkelige systemer for å ivareta mattrygghet og kvalitet, arbeidstakerrettigheter, miljø og dyrevelferd. Innenfor produktberedskap var det en økning i røde tilbaketrekkingssaker i 2021, samt at gjennomføringsgraden gikk litt tilbake. Årsaken til tilbaketrekkingene har vært mangelfull allergenmerking og funn av etylenoksid. Det jobbes med bedre avviksbehandling.

NorgesGruppen ASA arbeider for å sikre ansvarlighet i alle deler av våre verdikjeder. Innen leverandøroppfølging og en bærekraftig verdikjede prioriterer vi vår innsats der risikoen

er størst, og velger våre tiltak ut fra hver enkelt problemstilling vi står overfor. I dette arbeidet brukes OECDs modell for aktsomhetsvurderinger. Implementering av denne modellen er også et krav når åpenhetsloven trer i kraft i juli 2022 i Norge. Det skal i henhold til lovverket gjennomføres aktsomhetsvurderinger for egne merkevarer, sentralt innkjøp og tjenestekjøp, og vi forventer det samme av våre merkevareleverandører. Les mer på s. 141.

Matforsyning og beredskap for uforutsette hendelser

→ Ingen endring

Pandemien har understreket betydningen av å ha god beredskap til å håndtere uventede hendelser. Utbruddet endret raskt vilkårene for samfunnsliv og handel, og smitteverntiltakene som ble iverksatt av myndighetene endret handlemønstre og gjorde varesituasjonen uforutsigbar. NorgesGruppens beredskapsmodell sikrer rikelige lagerbeholdninger og effektiv distribusjon også i krisesituasjoner. I 2021 klarte NorgesGruppen og ASKO totalt sett å opprettholde god tilgang på varer i en krevende situasjon. Godt samarbeid med kjøpmenn, leverandører og kunder har spilt en viktig rolle i dette arbeidet.

Politisk ustabilitet

↑ Mer eksponert

Politisk ustabilitet kan ha påvirkning på råvarevaretilgang og vareforsyning i verdikjeden i større eller mindre grad. Vi gjør løpende vurderinger knyttet til pågående konflikter mellom land og hvordan disse eventuelt vil kunne påvirke vår verdikjede.

Klimarisiko

↑ Mer eksponert

Klimaendringer medfører fysiske risikoer i matkjeden og for NorgesGruppens eiendeler og infrastruktur. Arbeidet for å stagge den globale oppvarmingen har samtidig konsekvenser for næringslivet gjennom reguleringer og innføring av ny teknologi, og endringene skaper nye forventninger fra for-

brukerne. I 2021 gjennomførte NorgesGruppen en analyse av klimarisikoer og -muligheter basert på rammeverket fra Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Analysen avdekket størst risiko knyttet til råvaretilgangen, og NorgesGruppen er i gang med å forsterke overvåkingen på dette området. I 2022 planlegger NorgesGruppen scenariobaserte analyser av de viktigste klimarisikoene. Hovedtrekkene fra klimarisikoanalysen er presentert på s. 138.

Informasjonssikkerhet og IKT-kriminalitet

↑ Mer eksponert

IKT-arbeidet skal bidra til økt konkurransekraft og utvikling av tjenester og kanaler rettet mot kunder og samarbeidspartnere. Cyberangrep øker i omfang og konsekvens, og konsernet er særlig årvåkent for trusselen som cyberangrep innebærer. Derfor har konsernet igangsatt forsterkede sikkerhetstiltak, som følger endringer i risiko- og trusselbildet. Informasjonssikkerhetsarbeidet i NorgesGruppen Data og selskapene er avgjørende for å sikre driften og for å beskytte virksomhets- og personopplysninger mot cyberangrep. E-læringstilbud gis til alle og målgruppebasert, med årlig oppfriskning.

Hvitvasking

→ Ingen endring

NorgesGruppen Finans AS har konsesjon som finans- og betalingsforetak og utsteder kreditt, lån og garantier til virksomheter og kreditt til privatpersoner. Foretaket gjennomfører kundekontroll i henhold til hvitvaskingsloven og andre myndighetskrav.

De fleste av våre dagligvarebutikker tilbyr, på vegne av bankene i Norge og gjennom samarbeidsavtale med Vipps AS (BankAxept), kunder å kunne foreta både innskudd og uttak i butikk. Våre medarbeidere som utfører tjenesten gjennomgår en årlig opplæring i alle aspekter av tjenesten. Våre medarbeidere følger pålagte rutiner fra bankene rundt denne tjenesten.

Personvern

↑ Mer eksponert

Hvert selskap i NorgesGruppen har ansvar for å etterleve lovverket knyttet til personvern, mens konsernet har ansvar for styringsmodell, å følge opp etterlevelse og gi faglig støtte. Personvernombud er oppnevnt der selskapenes virksomhet tilsier det. Personopplysningene for de over to millioner Trumf-medlemmene og det store antall medarbeidere i konsernet innebærer et stort ansvar og utgjør en stor verdi. Prioritet gis til systematikk i å vurdere personvernet i eksisterende og nye satsinger og til bedre støtteverktøy.

Datatilsynet varslet i desember 2021 Trumf om et overtredelsesgebyr på fem millioner kroner for brudd på personvernforordningen. Trumf har vedtatt gebyret. Bakgrunnen for Datatilsynets vedtak er at Trumf har manglet løsning for å verifisere eierskap til registrerte bankkontonummer. Dermed har et medlem kunnet registrere en annen persons kontonummer på eget medlemskap og få innsyn i andres kjøpsopplysninger. Nå foreligger løsning for kontobekreftelse, og alle Trumf-medlemmer må verifisere kontonummeret sitt for å få innsyn i sine handledata.

Antikorrupsjon

→ Ingen endring

Antikorrupsjonsarbeidet er forankret i konsernets felles policyer og etiske retningslinjer for leverandører og for virksomheter i NorgesGruppen. NorgesGruppen har nulltoleranse for korrupsjon, og har etablert et rammeverk for å sikre at alle medarbeidere, ledere og partnere etterlever denne holdningen. Alle transaksjoner i NorgesGruppen skal være avtalefestede, lovlige og forretningsmessig begrunnet. Ansatte eller tillitsvalgte i NorgesGruppen skal aldri kreve, motta, tilby eller gi bestikkelser, gaver, ytelser, tjenester eller andre begunstigelser ut over dette, og heller ikke medvirke til slik atferd. Det ble ikke avdekket tilfeller av korrupsjon i 2021. NorgesGruppen tilrettelegger for tilstrekkelig opplæring i alle forretningsområder, og basert på en risiko-

vurdering er 819 ansatte bedt om å gjennomføre kurs om antikorrupsjon per 2021. Ved utgangen av året hadde 700 av disse gjennomført kurset.

Finansiell risiko

→ Ingen endring

NorgesGruppen legger til grunn en forsvarlig finansiell risikostyring. De viktigste finansielle risikoområdene er renterisiko, likviditetsrisiko og valutarisiko. Styret vurderer konsernets finansielle situasjon og har oppdatering av denne gjennom året. Detaljer om NorgesGruppens finansielle risikostyring og -faktorer er beskrevet i styrets beretning på s. 59 og i note 9 på s. 121. NorgesGruppen har etablert et rammeverk for finansiering med grønne obligasjoner. Lån under det grønne rammeverket vil bli brukt utelukkende til å finansiere eller refinansiere investeringer i miljøvennlig transport, miljøbygg og fornybar energi. Forskningsstiftelsen CICERO har gitt rammeverket graderingen mørkegrønn. I 2021 fikk NorgesGruppen offisiell rating på BBB+, som bekrefter at NorgesGruppen har en solid posisjon både finansielt og i markedet, en effektiv styringsmodell samt god risikostyring.

Erklæring om eierstyring og selskapsledelse

NorgesGruppen følger den til enhver tid gjeldende norske anbefaling for eierstyring og selskapsledelse og regnskapsloven § 3-3b. Fullstendig anbefaling er tilgjengelig på www.nues.no. Nedenfor beskrives hovedtrekkene i NorgesGruppens prinsipper i henhold til de 15 punktene i anbefalingen. Erklæringen er avgitt av styret i NorgesGruppen.

PKT. 1: REDEGJØRELSE FOR EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE

NorgesGruppen er opptatt av god virksomhetsstyring som skal bidra til å gi tillit til konsernet, godt omdømme og høy verdiskaping over tid. Integritet og etisk standard i alle ledd av konsernets virksomhet er av vesentlig betydning for opprettholdelse av konsernets tillit og omdømme. Styret er ansvarlig for konsernets eierstyring og selskapsledelse.

NorgesGruppen ASAs prinsipper for eierstyring og selskapsledelse samsvarer i all hovedsak med Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse av 14. oktober 2021. Avvik fra anbefalingen omtales under hvert punkt.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

PKT. 2: VIRKSOMHET

Vedtektene for NorgesGruppen har følgende formålsparagraf:

«Selskapets virksomhet er å drive forretningsvirksomhet med hovedvekt på strømlinjeforming av engros- og detaljfunksjonen, samt relevant produksjonsvirksomhet, med sikte på å bedre konkurransekraften både på innkjøps-, markedsførings- og varestrømssiden, samt alt som står i forbindelse med dette. Herunder investering i fast eiendom, aksjer og andre selskaper, nasjonale og utenlandske, i den grad dette inngår i realiseringen av ovennevnte formål.» Vedtektene finnes i sin helhet på www.norgesgruppen.no.

Styret utarbeider klare mål, strategier og risikoprofil for virksomheten, slik at selskapet skal skape verdier for aksjonærene på en bærekraftig måte. I dette arbeidet tar styret hensyn til økonomiske og sosiale forhold, samt forhold som gjelder miljø, arbeidsmiljø, likestilling og ikke-diskriminering, overholdelse av menneskerettigheter og bekjempelse av korrupsjon og bestikkelser. Mål, strategier og risikoprofil evalueres årlig.

Konsernets visjon og verdigrunnlag er presentert i årsrapporteringen. Det er også utarbeidet felles etiske retningslinjer for NorgesGruppen, tilgjengelig på www.norgesgruppen.no, samt etiske retningslinjer for leverandører til NorgesGruppen som fast vedlegg til kontrakter for varekjøp. NorgesGruppen krever ærlighet, integritet, lojalitet og redelighet i alle forhold som angår vår forretningsvirksomhet. Alle ansatte og tillitsvalgte i NorgesGruppen skal i sitt virke fremme konsernets grunn-

leggende verdier og operere innen rammene av de etiske retningslinjene.

NorgesGruppen skal være et ansvarlig og bærekraftig konsern. Miljø, helse og mennesker er definerte hovedområder innen bærekraft. En bærekraftig verdikjede utgjør fundamentet i alt arbeidet vi gjør.

NorgesGruppen jobber systematisk mot målene som er satt innen bærekraft. Vår ambisjon er «bærekraftig og klimanøytral», hvor bærekraft er definert som: «Bærekraft innebærer at vi tar sosiale, etiske og miljømessige hensyn, og at vi har lønnsomhet.»

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

PKT. 3: SELSKAPSKAPITAL OG UTBYTTE **Selskapskapital**

Konsernets egenkapital per 31.12.2021 var MNOK 26 363, noe som gir en egenkapitalandel på 40,9 prosent. Selskapet har kontinuerlig fokus på at egenkapitalen, sammen med øvrig finansieringsstruktur, skal tilpasses virksomhetens målsetting, strategi og risikoprofil. Etter styrets vurdering er selskapets egenkapital og øvrig finansieringsstruktur tilstrekkelig til å virkeliggjøre de nåværende mål og strategier, og er tilpasset den ønskede soliditets- og sikkerhetsprofil for driften.

Utbyttepolitikk

NorgesGruppens aksjonærer skal over tid ta del i selskapets verdiskaping ved å oppnå konkurransedyktig avkastning på sine aksjer gjennom utvikling i reell egenkapital og utbytte. Det er et mål at minimum 25 prosent av fortjeneste per aksje utdeles i utbytte, så lenge selskapets fremtidige kapitalbehov er tilfredsstillende dekket.

Kapitalforhøyelser

Generalforsamlingen har gitt styret fullmakt til å kunne øke selskapets aksjekapital med inntil 2 000 000 aksjer, hver pålydende NOK 10. Fullmakten gjelder frem til ordinær generalforsamling i 2022. Fullmakten omfatter i tillegg til innskudd i kontanter også innskudd i form av eierandeler i selskaper samt kontrakter med økonomisk fordel i selskapets favør og andre tingsinnskudd etter styrets nærmere beslutning. Aksjonærenes fortrinnsrett til tegning kan fravikes etter styrets nærmere beslutning. Styrefullmakten er begrenset til definerte formål.

Kjøp av egne aksjer

Generalforsamlingen har også gitt styret fullmakt til å erverve egne aksjer med pålydende verdi av inntil 10 prosent av den registrerte aksjekapitalen i selskapet. Fullmakten gjelder til 4. mai 2023. Aksjer som selskapet erverver kan etter selskapets vedtekter kun disponeres som vederlag ved fusjoner, oppkjøp, kapitalnedsettelse eller andre forretningsmessige disposisjoner i selskapets interesse. NorgesGruppen ASAs beholdning av egne aksjer per 31. desember 2021 var 999 414 aksjer og utgjorde 2,5 prosent av aksjekapitalen.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

PKT. 4: LIKEBEHANDLING AV AKSJEIEIERE

Likebehandling av aksjeeiere

Selskapet har kun én aksjeklasse. Hver aksje har én stemme på selskapets generalforsamling. Emisjoner skal som hoved-

regel gjennomføres som fortrinnsrettsemisjoner. Som det fremgår av styrets fullmakt, som er omtalt ovenfor, har generalforsamlingen gitt adgang til å fravike eksisterende aksjeeieres fortrinnsrett ved tegning av nye aksjer. Dette skal sikre fleksibilitet i eventuelle transaksjoner med andre selskaper eller personer som styret mener kan bidra til å skape konkurransedyktig avkastning for aksjonærene i NorgesGruppen.

Selskapets handel i egne aksjer skal ivareta likebehandlingsprinsippet. NorgesGruppen er ikke børsnotert. Kravet til likebehandling ved kjøp av egne aksjer ivaretas ved at verdien på NorgesGruppen-aksjen fastsettes av styret basert på grunnlaget fra ekstern verdsettelse to ganger per år. Denne verdien benyttes som utgangspunkt for beregning av minimumsverdi ved kjøp av egne aksjer.

Transaksjoner med nærstående

Transaksjoner med nærstående skal gjennomføres til markedsverdi. Vesentlige transaksjoner med nærstående parter behandles av revisjonsutvalget. Vesentlige transaksjoner med nærstående omtales i note til konsernregnskapet.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

PKT. 5: AKSJER OG OMSETTELIGHET

Selskapets vedtekter inneholder bestemmelser som begrenser aksjens omsettelighet. NorgesGruppen ASA har forkjøpsrett til aksjer som omsettes. NorgesGruppens aksjer er ikke notert på børs. NUES' anbefaling om fri omsettelighet for aksjene anses derfor ikke relevant for NorgesGruppen.

Avvik fra anbefalingen: Anses ikke relevant.

PKT. 6: GENERALFORSAMLING

Innkalling

Ordinær generalforsamling avholdes hvert år innen utgangen av juni. Alle aksjonærer med kjent adresse mottar skrift-

lig innkalling per post. Innkalling sendes aksjonærene og er tilgjengelig på selskapets internettside senest 21 dager før generalforsamlingen. I henhold til allmennaksjeloven § 5-11a sender selskapet kun ut selve innkallingen til generalforsamlingen. Øvrige saksdokumenter er å finne på selskapets internettside eller sendes aksjeeierne per post etter anmodning. Saksdokumentene skal inneholde all nødvendig informasjon slik at aksjeeierne kan ta stilling til de saker som skal behandles på generalforsamlingen. Frist for påmelding til generalforsamling legges så nært møtedagen som praktisk mulig.

Deltagelse

Generalforsamlingen er selskapets øverste myndighet. Styret vil legge til rette for at flest mulig aksjeeiere kan delta på selskapets generalforsamling. I innkallingen redegjøres det for prosedyren aksjeeierne må følge for å kunne delta og å kunne stemme på generalforsamlingen, prosedyre for å møte med fullmektig og aksjeeiernes rett til å fremme forslag til saker for generalforsamlingen. Selskapet oppnevner en person som kan stemme for aksjeeierne som fullmektig. Aksjonærene kan binde fullmakten i hver enkelt sak.

Gjennomføring

Styret kan velge å gjennomføre generalforsamling som fysisk eller elektronisk møte. Aksjonærene har rett til å delta elektronisk, med mindre styret finner at det foreligger saklig grunn til å nekte.

Generalforsamlingen åpnes av styrets leder. Generalforsamlingen velger møteleder. Selskapet har ikke som krav at hele styret og valgkomiteen er til stede på generalforsamlingen. Konsernsjef og selskapets revisor er til stede på generalforsamlingen. Protokoll fra generalforsamlingen gjøres tilgjengelig på selskapets nettside.

Avvik fra anbefalingen: Det er ikke satt krav om at alle styremedlemmer og leder av valgkomiteen er til stede på

selskapets generalforsamling. Innstillingen fra valgkomiteen samt styrets erklæring om lederlønn legges frem på generalforsamlingen.

PKT. 7: VALGKOMITÉ

I henhold til selskapets vedtekter § 8 skal generalforsamlingen velge en valgkomité som skal ha fra to til seks medlemmer. Generalforsamlingen velger lederen i valgkomiteen og fastsetter instruks for valgkomiteen så vel som godtgjørelse til valgkomiteens medlemmer. Medlemmene i valgkomiteen skal være aksjonærer eller representanter for aksjonærer og velges slik at brede aksjonærinteresser blir representert. Styreleder skal være medlem av valgkomiteen. Konsernsjef eller andre ledende ansatte er ikke medlemmer av komiteen. Valgkomiteen skal avgi innstilling om valg av aksjonærvalgte medlemmer og fremme forslag til godtgjørelse for styrets medlemmer til generalforsamlingen. Medlemmene av valgkomiteen er nevnt i egen oppstilling. Frist for å fremme forslag for komiteen er 1. februar hvert år.

Avvik fra anbefalingen: Styrets leder er medlem av valgkomiteen og valgkomiteen fremmer et samlet forslag til kandidater som inngår i styret.

PKT. 8: STYRET – SAMMENSETNING OG UAVHENGIGHET

Bestemmelser om sammensetningen av styret er inntatt i selskapets vedtekter. Styret har til sammen åtte aksjonærvalgte medlemmer, to ansattevalgte representanter og to ansattevalgte observatører. Styremedlemmer velges for en periode på to år. Styreleder velges av generalforsamlingen for ett år av gangen. Nærmere opplysninger om de enkelte styremedlemmers erfaringsbakgrunn finnes i årsrapporten.

Noen av styrets medlemmer har forretningsmessige forbindelser til NorgesGruppen utenom styrevervet og hovedaksjonær er ansatt i konsernet. Dette fremkommer i konsernregnskapets note 22. NorgesGruppens etiske ret-

ningslinjer inneholder bestemmelser om håndtering av inhabilitet og interessekonflikter. Representanter fra den daglige ledelsen sitter ikke i styret.

Avvik fra anbefalingen: Flere av styrets medlemmer har forretningsmessige forbindelser til NorgesGruppen utenom styrevervet. Det opplyses ikke i årsrapporten om deltagelse på styremøter.

PKT. 9: STYRETS ARBEID

Styrets arbeid

Styret har det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet. Styret skal bl.a.

- sørge for forsvarlig organisering av virksomheten, fastsette planer og budsjetter for virksomheten og påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll
- ansette konsernsjef og fastsette hans/hennes godtgjørelse
- godkjenne den overordnede organiseringen av selskapet
- godkjenne selskapets overordnede mål og strategi, herunder også ambisjoner, mål og satsingsområder knyttet til selskapets arbeid med bærekraft
- godkjenne selskapets forretningsplan, investeringsrammer og finansieringsplan, herunder resultat og balanseoppstilling
- behandle og godkjenne selskapets periodiske finansielle rapportering og gjennomgå resultater innen bærekraftsområdene miljø, helse og mennesker, samt avgi årsberetning.
- påse at virksomheten har tilfredsstillende rutiner og systemer for risikostyring og årlig gjennomgå selskapets overordnede risikoprofil
- fastsette kurs for kjøp av egne aksjer
- påse at avtaler med tilknyttede parter blir saksbehandlet, slik at de gir tilstrekkelig klarhet for at avtalene er balanserte med sikte på å hindre at verdier overføres fra selskapet til tilknyttede parter

Vedtatt styreinstruks gir nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling innenfor rammene av allmennaksjeloven og selskapets vedtekter. Styreinstruksen fastsetter også konsernsjefens arbeidsoppgaver og plikter overfor styret.

Styret fastsetter årlig en plan for det kommende års arbeid. Styret skal årlig foreta evaluering av sitt arbeid og sin kompetanse.

Styret overvåker og påser at selskapets interne kontroll er betryggende.

Styret fastsetter lønn og annen godtgjørelse til selskapets konsernsjef og har fastsatt retningslinjer for godtgjørelse til andre ledende ansatte.

Det er i 2021 avholdt totalt ni styremøter, hvorav ett møte var strategisamling med konsernets ledelse.

Revisjonsutvalg

Revisjonsutvalget består av tre medlemmer valgt av og blant styrets medlemmer, hvorav ett medlem representerer kjøpmenn. Revisjonsutvalget har avholdt fem møter i 2021, og har som oppgave å:

- Informere styret om resultatet av den lovfestede revisjonen og forklare hvordan revisjonen bidro til regnskapsrapportering med integritet og revisjonsutvalgets rolle i den prosessen.
- Regelmessig gjennomgå arbeidet og resultater innen bærekraftsområdene miljø, helse og mennesker, og komme med anbefalinger for å sikre at selskapets rutiner bidrar til å innfri krav og forventninger til bærekraftsrapportering.
- Forberede styrets behandling av den finansielle rapportering og komme med anbefalinger eller forslag for å sikre dens integritet når det gjelder regnskapsrapportering, overvåke systemene for internkontroll, risikostyring og

internrevisjon uten at det bryter med revisjonsutvalgets uavhengige rolle.

- Ha løpende kontakt med selskapets valgte revisor angående revisjonen av selskapets årsregnskap og konsernregnskap, herunder særlig overvåke revisjonsutførelsen i lys av forhold Finanstilsynet har påpekt i henhold til revisjonsforordningen artikkel 26 nr. 6, jf. revisorloven § 12-1.
- Vurdere og overvåke revisors uavhengighet etter revisorloven kapittel 8 og artikkel 6 i revisjonsforordningen, jf. revisorloven § 12-1, herunder særlig at andre tjenester enn revisjon er levert i samsvar med forordningen artikkel 5.
- Ha ansvaret for å forberede selskapets valg av revisor og gi sin anbefaling i samsvar med revisjonsforordningen artikkel 16, jf. revisorloven § 12-1.
- Forhåndsgodkjenne revisors faste honorar og tilleggstjenester.

Revisjonsutvalget har som mandat å:

- Gjennomgå vesentlige transaksjoner og forpliktelser knyttet til tilknyttede parter.
- Gjennomgå forslag til kurs ved kjøp av egne aksjer og fremme anbefaling til vedtak for styret.

Utvalget har ingen selvstendig beslutningsmyndighet med unntak av det som tildeles særskilt av styret.

Revisjonsutvalgets medlemmer er uavhengige av selskapets daglige ledelse og vesentlige forretningsforbindelser, og har ikke aksjeopsjoner eller lån i selskapet.

Kompensasjonsutvalg

Kompensasjonsutvalget består av tre medlemmer valgt av og blant styrets medlemmer. Styreleder leder kompensasjonsutvalgets arbeid. Utvalget har som mandat å:

- Fremsette forslag til styret til lønn og øvrige betingelser for selskapets konsernsjef.

- Anbefale retningslinjer for godtgjørelse til andre ledende ansatte.

Utvalget har ingen selvstendig beslutningsmyndighet med unntak av det som tildeles særskilt av styret.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

PKT. 10: RISIKOSTYRING OG INTERN KONTROLL Generelt

Risikostyring og gode kontrollsystemer er helt sentralt for NorgesGruppens virksomhet. Risikostyring i NorgesGruppen bygger på COSO Enterprise Risk Management rammeverk. NorgesGruppens internkontrollrutiner skal gjøre det mulig å identifisere og håndtere risiko, sikre effektiv og målrettet styring av virksomhet samt sikre god kvalitet på konsernets eksterne og interne finansielle rapportering. Forbedring av internkontrollrutinene i NorgesGruppen er en kontinuerlig prosess.

Det er styrets ansvar å påse at virksomheten har tilfredsstillende kontrollrutiner og -systemer for risikostyring i forhold til omfang og art av den virksomhet foretaket driver. I den forbindelse foretar styret årlig en gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og de interne kontrollrutiner, herunder retningslinjer, prosesser og adferd som

- legger til rette for målrettet og effektiv virksomhet i selskapet og som gjør det mulig å håndtere forretningsrisiko, operasjonell risiko, risiko for overtredelse av lover og forskrifter samt annen risiko som er av betydning for oppnåelse av selskapets forretningsmål
- bidrar til å sikre kvaliteten på intern og ekstern rapportering
- bidrar til å sikre at selskapet opererer i samsvar med relevante lover og forskrifter og interne retningslinjer for virksomheten

Styret får årlig en rapportering av konsernets viktigste risikoer. I tillegg får de løpende orientering gjennom året der risikoene tilsier det.

Finansiell rapportering

NorgesGruppen avlegger sitt konsernregnskap i samsvar med International Financial Reporting Standards (IFRS), mens morselskapets regnskap er avlagt i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk i Norge.

Konsernet har besluttet felles ensartede regnskapsprinsipper uavhengig av virksomhetsområde. Regnskapsprinsippene er dokumentert. Innenfor virksomhetsområdet Engros er det felles ERP-system tilpasset logistikkvirksomheten, mens de aller fleste andre virksomhetsområdene benytter et annet felles ERP-system. Det er felles kontoplan innenfor systemene. Det er stor grad av integrering mellom ERP-systemene og underliggende forsystemer, for eksempel system for lønn, faktura-flyt, logistikk og eiendom. NorgesGruppen har felles revisor for alle vesentlige konsernenheter, noe som er med på å sikre konsistent bruk av konsernets regnskapsprinsipper.

Konsernets finansielle rapportering er organisert med arbeidsdeling mellom konsernøkonomi, regnskapssentre og virksomhetsområdene. Konsernøkonomi beslutter og følger opp felles regnskapsprinsipper, mottar rapportering og foretar konsolidering. Regnskapssentrene fører regnskap og rapporterer regnskapsinformasjon til konsernøkonomi, mens virksomhetsområdene utarbeider skriftlige månedlige rapporter med kommentarer.

Regnskapssentrene arbeider kontinuerlig med kvalitetskontroll, effektiviseringer og utvikling av kompetanse. Det avholdes for eksempel regelmessig interne kurs innenfor blant annet regnskap, herunder bokføringsreglene, skatt og merverdiavgift.

Rapportering av regnskapsinformasjon for konsolidering

skjer per enhet. Kontroll av rapportert regnskapsinformasjon og konsolidering foretas av konsernøkonomi. Rapportering skjer via konsernets felles konsolideringsverktøy, i hovedsak basert på innlesning fra enhetenes ERP-systemer. Virksomhetsområdene utarbeider månedlige skriftlige rapporter med kommentarer til konsernøkonomi.

Det utarbeides månedlige konsoliderte regnskaper for konsernet til konsernledelsen og styret. Hvert kvartal utarbeides det fullstendige balanseoppstillinger for konsernet med kommentarer og analyser.

Bærekraftsrapportering

NorgesGruppen rapporterer årlig eksternt om bærekraftsmål og -resultater i selskapets års- og bærekraftsrapport. Rapporteringen dekker de temaene NorgesGruppen anser som vesentlige, og er basert på selskapets etablerte måltall for innværende strategiperiode knyttet til de tre bærekraftsområdene miljø, helse og mennesker.

NorgesGruppen benytter i tillegg utvalgte indikatorer fra rammeverkene Global Reporting Initiative (GRI) Standard og Sustainability Accounting Standards Board (SASB) for å bidra til standardisering og sammenligning mellom selskaper. I 2021 tok NorgesGruppen også i bruk rammeverket fra Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) for å rapportere om klimarisikoer. Estimater av indirekte klimagassutslipp knyttet til egne kjøp og kundenes bruk av varer og tjenester (Scope 3) er utarbeidet i henhold til retningslinjene fra Science Based Targets initiative (SBTi).

NorgesGruppens klimaregnskap er verifisert av en uavhengig tredjepart. Øvrige deler av bærekraftsrapporteringen er utarbeidet og kvalitetssikret internt av fagavdelinger og fagansvarlige knyttet til bærekraftsarbeidet.

Styret får to ganger i året presentert en detaljert gjennomgang av status i bærekraftsarbeidet.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

PKT. 11: GODTGJØRELSE TIL STYRET

Valgkomiteen fremmer forslag til godtgjørelse til styrets medlemmer til generalforsamlingen. Generalforsamlingen fastsetter honoraret til styrets medlemmer. Godtgjørelse til styrets medlemmer er ikke resultatavhengig. Det er ingen aksjeopsjonsordninger for styremedlemmer eller andre i NorgesGruppen.

På generalforsamlingen i 2021 ble det besluttet at godtgjørelsen til medlemmer av styret, valgkomité, kompensasjonsutvalg og revisjonsutvalg skal være som følger:

	Styre-honorar	Valg-komité	Kompensa-sjonsutvalg	Revisjons-utvalg
Leder	650 000	45 000	40 000	135 000
Medlem	310 000	35 000	30 000	85 000

Bortsett fra styrearbeid og komité- og utvalgsarbeid har ikke styret tatt på seg vesentlig særskilte oppgaver for NorgesGruppen. Det er ikke utbetalt honorar for andre oppgaver. Honorarer for særskilte oppgaver skal godkjennes av styret og spesifiseres i årsrapporten. Det vises for øvrig til erklæringens pkt. 8 ovenfor.

Avvik fra anbefalingen: Ingen

PKT. 12: LØNN OG ANNEN GODTGJØRELSE TIL LEDENDE ANSATTE

Styret utarbeider retningslinjer for lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte som fremlegges generalforsamlingen årlig.

Forskrift om retningslinjer og rapport om godtgjørelse for ledende personer følges ikke, da NorgesGruppen sine aksjer ikke er tatt opp til handel på regulert marked.

Lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte i NorgesGruppen skal være tydelige og forståelige og reflektere den enkelte ansattes ansvar og innsats. Samtidig skal ordningen bidra til langsiktig verdiskaping for alle selskapets aksjonærer. Det er videre et mål at NorgesGruppens ledelse har en sammensetning som sikrer kompetanse gjennom erfaring og mangfold, noe som medfører at NorgesGruppen må ha en lønnspolitikk slik at selskapet er attraktivt, tiltrekker seg og beholder kompetent arbeidskraft i et konkurranseutsatt marked.

Godtgjørelse til ledende ansatte i NorgesGruppen omfatter i det vesentligste fast lønn som normalt reguleres en gang per år etter individuell vurdering. Bonus til konsernsjefen og ledende personer består av en årlig prestasjonsbonus og/eller en langsiktig bonusordning. Den langsiktige bonusordningen er etablert for å ivareta fokuset mot den langsiktige verdiskapingen i konsernet. Maksimal uttelling er på seks månedslønner per år. Ordningen er knyttet opp til oppnåelse av definerte nøkkeltall i forhold til konsernets avkastning.

Det foreligger ikke programmer for opsjoner eller utdeling av aksjer til ansatte i NorgesGruppen.

Ytelser til konsernledelse er spesifisert og tallfestet i note til konsernregnskapet.

Avvik fra anbefalingen: Ingen. Selskapet har ikke børsnoterte aksjer.

PKT. 13: INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON

Ved kommunikasjon av finansiell og annen kurssensitiv informasjon følger NorgesGruppen de krav som følger av regnskapsloven, verdipapirhandelsloven og børsregelverket og baserer seg på prinsippet om åpenhet og likebehandling av aksjonærer og obligasjonseiere.

Informasjon publiseres på selskapets internettside www.norgesgruppen.no, samtidig som informasjonen offentliggjøres via Oslo Børs' informasjonstjeneste og/eller sendes aksjeeierne. Det offentliggjøres årlig en oversikt over datoer for avleggelse av års- og delårsregnskaper.

Avvik fra anbefalingen: Selskapet har ikke børsnoterte aksjer. Det er derfor ikke ansett å være behov for å fastsette retningslinjer for selskapets kontakt med aksjeeiere utenfor generalforsamlingen.

PKT. 14: SELSKAPSOVERTAKELSE

Styret i NorgesGruppen har foreløpig ikke funnet det nødvendig å utarbeide hovedprinsipper for hvordan det vil opptre ved eventuelle overtakelsestilbud. Styret vil ved et eventuelt overtakelsestilbud arbeide for likebehandling av aksjonærer og for øvrig følge anbefalingen.

Avvik fra anbefalingen: Styret i NorgesGruppen har foreløpig ikke funnet det nødvendig å utarbeide hovedprinsipper for hvordan man vil opptre ved eventuelle overtakelsestilbud.

PKT. 15: REVISOR

NorgesGruppens revisor presenterer årlig hovedtrekkene i planen for revisjonsarbeidet overfor revisjonsutvalget. Revisor deltar ved behandlingen av årsregnskapet i revisjonsutvalget og styret. Revisor presenterer eventuelle endringer i regnskapsprinsipper, sentrale forhold ved revisjonen, vurdering av vesentlige regnskapsestimer og vesentlige forhold hvor det har vært uenighet mellom revisor og administrasjonen. Revisor gjennomgår minst én gang i året konsernets interne kontroll, hvor eventuelle svakheter blir presentert med forslag til forbedringer.

For å styrke styrets arbeid med den finansielle rapporteringen og den interne kontrollen, skal revisor etter revisjonsforordningen legge frem en årlig tilleggsrapport til revisjonsutvalget hvor revisor erklærer sin uavhengighet og

forklarer resultatene av den lovfestede revisjonen gjennom en rekke opplysninger om revisjonen.

Revisor har årlig møte med styret uten at daglig leder eller andre fra den daglige ledelsen er til stede.

Revisor gir styret årlig en skriftlig bekreftelse på at revisor oppfyller uavhengighetskravene. Revisor utfører visse typer tilleggstjenester, som er forhåndsgodkjent av revisjonsutvalget. Det opplyses i noter til regnskapet hvordan revisors honorar fordeler seg på ordinær revisjon og tillatte tilleggstjenester.

Avvik fra anbefalingen: Det er ikke fastsatt retningslinjer for den daglige ledelsens adgang til å benytte andre tjenester fra revisor, men alle tillatte tjenester som er levert ut over ordinær revisjon forhåndsgodkjennes av revisjonsutvalget.

Styret i NorgesGruppen ASA

per 31.12.2021



KNUT HARTVIG JOHANNSON
(1937)
Styreleder

Styrets leder i Joh. Johannson Handel AS, som innehar 29 760 242 aksjer i NorgesGruppen.

CECILIE BLINDERN MYHRE
(1965)
Ansattevalgt observatør

Markedssjef i NorgesGruppen Detalj AS.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

HILDE VATNE
(1965)
Styremedlem

Adm. dir. JM Norge AS. Styremedlem DnB Næringsseiendom AS, JM OY og Parteo Bank ASA. Styreverv i flere eiendomsutviklingsselskaper i regi av JM Norge.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

ØRJAN SVANEVIK
(1966)
Styremedlem

CEO Arendal Fossekompagni ASA. Styremedlem NorgesGruppen Finans Holding AS.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

GISELE MARCHAND
(1958)
Styremedlem

Heltids styrearbeidende. Styreleder Gjensidige Forsikring ASA, Nationaltheatret AS, Norgesgruppen Finans Holding AS og Boligbygg Oslo KF. Styremedlem i Selvaag Bolig ASA, Scatec ASA, Eiendomsspar AS og Viktoria Eiendom. Medlem av valgkomiteen i Entra ASA.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

MATS GUNNAR KNUDSEN
(1986)
Ansattevalgt styremedlem

Butikksjef KIWI Skedsmokorset.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

GURI STØRVOLD
(1976)
Styremedlem

Partner i Zynk Communication & Leadership AS. Styremedlem i Gammel Nok.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0



TRINE DAHLSTRØM
(1968)

Ansattevalgt styremedlem

Hovedtillitsvalg MENY.
Medarbeider MENY Drøbak.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

JAN MAGNE BØRGEN
(1950)

Styremedlem

Kjøpmann og innehar styreverv
i diverse andre selskaper innen
handel og eiendom.
Antall aksjer i NorgesGruppen:
983

STIAN KVALVAAG
(1980)

Ansattevalgt observatør

Konserntillitsvalgt ASKO Norge
AS. Styremedlem ASKO Midt-
Norge AS.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

SVERRE LORENTZEN
(1944)

Styremedlem

Direktør og innehar styreverv i
Brødrene Lorentzen AS.
Antall aksjer i NorgesGruppen:
3 600 000

LISE HANNE MIDTGAARD
(1959)

Styremedlem

Kjøpmann, SPAR Hurdal.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

RUNAR HOLLEVIK (1968)

Konsernsjef i NorgesGruppen

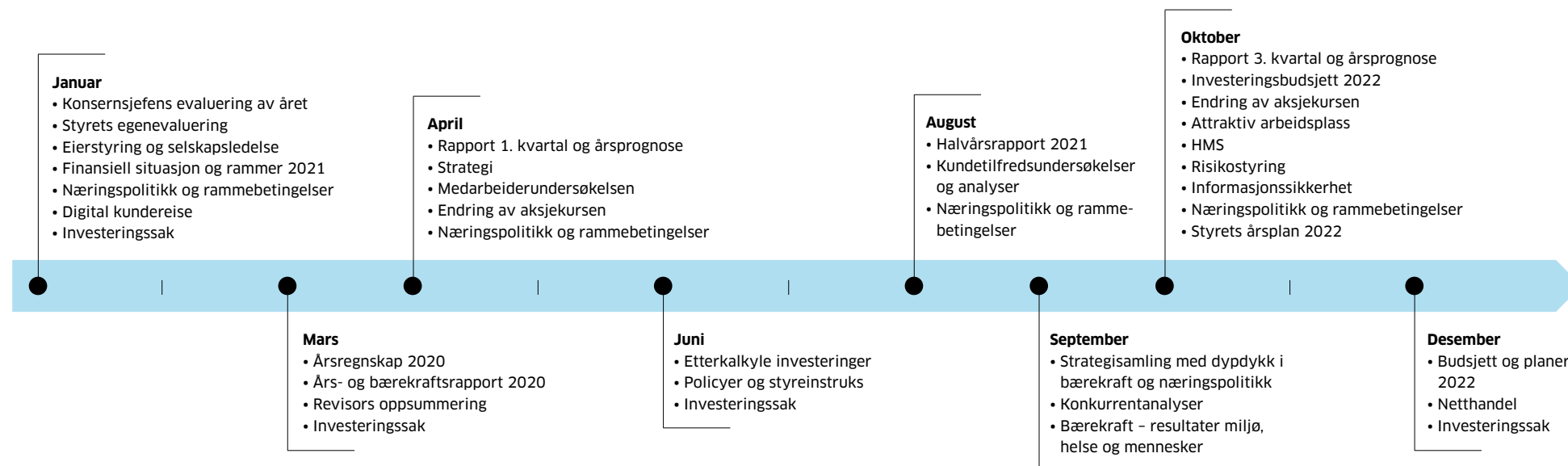
Styrets arbeid 2021

I 2021 ble det gjennomført åtte styremøter samt en strategisamling med konsernets ledelse.

Styrets arbeid fulgte årsplanen som ble vedtatt i 2020.

→ NorgesGruppens strategi for perioden 2021–2025 ble besluttet i desember 2020 og var et sentralt tema i styrets arbeid også gjennom 2021. Relevante tema fra strategien var gjenstand for dypdykk i to styremøter, parallelt med at administrasjonen behandlet status for strategien. På hvert styremøte ble styret orientert om utviklingen i en av virksomhetene. Videre ble arbeidet med bærekraft gjennomgått grundig for å holde styret godt oppdatert om utfordringer og måloppnåelse.

Faste og praktiske poster er utelatt fra oversikten under. Det inkluderer konsernsjefens orientering om selskapets drift og utvikling, som er et fast agendapunkt i styremøtene.



Aksjonærforhold og ledelse

Eierstruktur per 31.12.2021 (representant i styret i parentes)	Antall aksjer	Eierandel	Stemmeandel
Joh. Johansson Handel AS (Knut Hartvig Johansson)	29 760 242	74,40 %	74,40 %
Brødrene Lorentzen AS (Sverre Lorentzen)	3 600 000	9,00 %	9,00 %
PETT Kjede og Servicekontor AS	2 026 502	5,07 %	5,07 %
Butikkdrift AS	722 133	1,81 %	1,81 %
Drageset AS	451 663	1,13 %	1,13 %
Kråtun AS	421 306	1,05 %	1,05 %
Terje Navjord Holding AS	402 770	1,01 %	1,01 %
Sum > 1 % eierandel	37 384 616	93,46 %	93,46 %
Sum øvrige og egne aksjer	2 615 384	6,54 %	6,54 %
Totalt	40 000 000	100,00 %	100,00 %

Valgkomiteen består av

Knut Hartvig Johansson
Morten Corneliussen
Knut Hage
Odd Sverre Larsen

Organisasjon per 30.03.2022

Runar Hollevik (1968)	Konsernsjef
Konsernstab	
Truls Fjeldstad (1967)	Konserndirektør, region, detalj og eiendom
Stein Rømmerud (1970)	Konserndirektør, kommunikasjon og samfunnskontakt
Mette Lier (1963)	Konserndirektør, finans og økonomi
Øyvind Andersen (1967)	Konserndirektør, innkjøp og kategoriutvikling
Dina R. Thune (1968)	HR-direktør konsern
Finn Dybvik (1973)	Direktør forretningsutvikling
Virksomheter	
Vegard Kjuus (1972)	Administrerende direktør, MENY AS
Marianne Ødegaard Ribe (1968)	Administrerende direktør, NorgesGruppen Servicehandel AS
Jan Paul Bjørkøy (1955)	Administrerende direktør, KIWI Norge AS
Tore Bekken (1966)	Administrerende direktør, ASKO Norge AS
Ole Christian Fjeldheim (1972)	Administrerende direktør, Kjøpmannshuset Norge AS
Øvrig virksomhet	
Espen Kjøsberg (1962)	Administrerende direktør, NorgesGruppen Data AS

Aksjonærforhold per 31.12.2021

Aksjekapital	NOK 400 000 000
Antall aksjer	40 000 000
Aksjens pålydende	NOK 10
Antall aksjonærer	763

Aksjeklasser og stemmerett

Det er én aksjeklasse i NorgesGruppen.
Hver aksje har én stemme i selskapets generalforsamling.

Verdipapirnummer

Aksjene er registrert i Verdipapirsentralen (VPS) med DNB som kontofører/utsteder.

Aksjene har verdipapirnummer ISIN NO 000-4527607.

For nærmere informasjon om NorgesGruppen-aksjen, gå inn på
www.norgesgruppen.no/finans/finans-hjem/norgesgruppen-aksjen/aksjonaroversikt/

Ars- og bærekraftsrapporten
er utgitt av NorgesGruppen ASA.
Det tas forbehold om trykkfeil.

Rådgiving, design og infografikk:
Itera og Styrk

Foto:

Getty Images / forside, 2, 138, 162
Johnér / side 11
Gry Traaen / side 3, 4, 5, 12, 14, 15, 16, 17, 21, 27,
30, 31, 32, 33, 46, 47, 51, 53, 128
Caroline Roka / side 43, 158, 159
Hans Fredrik Asbjørnsen / side 3, 5, 6, 8, 22-29, 41
Jørgen Nordby / side 21
MENY / Metervare / side 40
MENY / side 9, 12, 23, 41, 45
KIWI / side 3, 4, 21, 25, 37, 42, 47, 52, 131
Spar / side 3, 26, 46
Nærbutikken / side 44
Kjøpmannshuset / side 42
ASKO / Spoon / side 3, 5, 21, 38, 39, 54
ASKO / side 29, 48, 53
Bakehuset / side 34
Matbørsen / side 34
Joh. Johansson Kaffe / side 33
Deli de Luca / side 31
UNIL / side 46
Norgesgruppen Eiendom / side 35
Bakehuset / side 3
Nortura / Øivind Haug / side 49
Reklima / side 49
Invertapro / side 50
Orkla / side 46
NorgesGruppen / side 3, 148

Illustrasjon:

Marius Pålerud, Illustratørene / side 13





Denne rapporten er Svanemerket, som innebærer at trykksaken oppfyller kriteriene i henhold til en fellesnordisk miljømerking. Se www.ecolabel.no for mer informasjon.

VÅR VISJON ER Å GI DEG EN BEDRE HVERDAG

Vil du vite mer om NorgesGruppen?
Se norgesgruppen.no

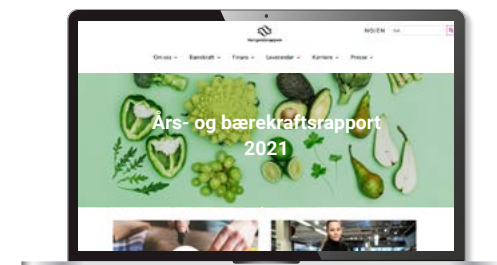
NorgesGruppens rapportering for 2021



Års- og bærekraftsrapporten 2021

Inkludert fullstendig regnskap med noter, årsberetning og presentasjon av styret.

Norsk og engelsk versjon



www.norgesgruppen.no
gir deg oppdatert informasjon om
NorgesGruppen. Her kan du også laste ned
pdf-versjon av års- og bærekraftsrapporten.