

2019

NorgesGruppen
Års- og bærekraftsrapport



Vår forretning

- 2 Dette er NorgesGruppen
- 3 Fra fjord og jord til bord
- 4 Konsernsjefen har ordet
- 6 Marked og trender
- 8 God utvikling i et tøft marked
- 12 Viktige hendelser i 2019
- 14 Bærekraft i alle ledd
- 16 NorgesGruppens innsats for FNs bærekraftsmål

Våre ambisjoner i praksis

- 18 Våre bidrag
- 20 Kundene
- 28 Samarbeid
- 34 Mangfold og menneskene
- 38 Samfunnet
- 45 Våre kjeder og konsepter – året oppsummert

Våre resultater

- 48 Risikostyring
- 49 Sammendratt årsregnskap – konsern
- 53 Noteopplysninger – konsern
- 56 Sammendratt årsregnskap for morselskapet (NGAAP)
- 58 Alternative resultatmål
- 59 En bærekraftig verdikjede
- 60 Et sunnere Norge
- 61 Et miljøvennlig Norge
- 62 Et levende Norge
- 63 Et mangfoldig Norge
- 64 Medarbeiderstatistikk

Vi gir deg en bedre hverdag



Dette er NorgesGruppen

NorgesGruppen er et handelshus for hele landet. Hver dag jobber våre medarbeidere og kjeder med å tilby det kundene forventer av oss. Vi skal gjøre morgendagens handel billigere og bedre, inspirere til gode matopplevelser og bidra til grønne og sunne valg.

Vårt mål er å gi deg en bedre hverdag og samtidig sikre en bærekraftig morgendag.

40 000
medarbeidere

1,2 millioner
kundebesøk hver dag

25 000
varer i sortimentet

850
egeneide dagligvarebutikker

950
kjøpmannseide dagligvarebutikker

900
kjøpmannseide utsalgssteder innen servicehandel

→ **Én effektiv, landsdekkende verdikjede**

Om NorgesGruppen

Fra fjord og jord til bord

NorgesGruppen fyller 20 år i 2020, men bygger på 150 års erfaring som grossist og detaljist. I dag er kjernevirksomheten engros- og detaljvirksomhet innen daglige forbruksvarer. Alle ledd i verdikjeden – fra innkjøp og produksjon, via distribusjon til handlekurv – jobber mot ett og samme mål: å imøtekomme kundenes behov.



Varene folk vil ha

→ NorgesGruppen har 1200 samarbeidspartnere som spenner fra store merkevareleverandører til små produsenter av lokalmat. Mangfoldet av leverandører gjør at vi kan tilby noe for enhver smak. Egne merkevarer fra selskapene UNIL, Joh. Johansson Kaffe, MatBørsen og Bakehuset gjør vareutvalget i våre butikker unikt.

Leverer effektivt til alle deler av landet

→ Engrosvirksomheten ASKO sørger for at kundene møter salgsklare butikker med bredt sortiment. Gjennom et landsdekkende distribusjonsnett betjener ASKO alle våre butikker, 14 000 kunder i serveringsmarkedet og en rekke selvstendige dagligvareaktører. Effektive og hyppige leveranser sikrer at butikkhyllene er fulle av produkter med lengre holdbarhet.

Til butikker for alle, der folk bor

→ NorgesGruppen har butikker for alle behov, enten det er lave priser, kvalitetsprodukter, raske løsninger eller inspirasjon til store matopplevelser. Vi har lavpriskjeden KIWI, supermarkedkjedene MENY og SPAR samt nærbutikkjedene Joker og Nærbutikken. Over halvparten av butikkene er eid av selvstendige kjøpmenn, og vi er til stede med butikker i 88 prosent av landets kommuner.

3,1%
vekst i driftsinntektene
i 2019

56%
økning i omsetning i MENY netthandel
i 2019



Bedre handleopplevelser bidrar til lønnsom kundevekst, og vi fortsetter å investere for framtiden

God kundevekst i butikkene, nett-handelen og serveringsmarkedet

I et matmarked med økende bransjegliding og endrede spise- og handlevaner, er kundeveksten i NorgesGruppens kjeder en solid tillitserklæring for hele vår virksomhet. Vår sammenlignbare vekst er 0,4 prosentpoeng bedre enn veksten i dagligvaremarkedet, og MENY er markedets vekstvinner med 3,4 prosent.

MENY har forbedret handleopplevelsen på nett og i butikk, lansert nye matskatter og styrket kundeservicen gjennom alle sine matarbeidere. KIWI forsterker sin markedsposisjon mest av våre dagligvarekjeder både ved sammenlignbar vekst og nye butikker. Samlet vekst på 3,6 prosent gjør at KIWI øker sin markedsandel med 0,5 prosentpoeng og styrker sin posisjon som prisleder i markedet. Prisreduksjon på fiskeprodukter tilsvarende moms ga meget god effekt både for folkehelsen og for omsetningen. SPAR vinner også flere kunder og øker sin markedsandel med 0,1 prosentpoeng. Joker opprettholder sin sterke distriktprofil og markedsposisjon. Vår netthandel øker på forbrukermarkedet med hele 56 prosent, og til serveringskunder bidrar netthandel både med kundevekst og økt handlekurv.

Mat i farta-segmentet er i vekst, og våre servicehandelkonsepter MIX, Jafs og Deli de Luca nyter godt av denne utviklingen.

For selskapene våre utenfor Norge har Dagrofa i Danmark framgang sammenlignet med i fjor, samt at Eurocash i Sverige og Pisiffik på Grønland fortsetter å utvikle seg positivt.

Samlet gir dette en økning i driftsinntektene i 2019 på 2,7 milliarder, noe som tilsvarer 3,1 prosent, og vi passerer 90 milliarder kroner i samlede driftsinntekter.

Vi er i førerretet og tar nye steg både for bedre folkehelse, miljø og en mer bærekraftig verdikjede for mat

Sju av sju områder innen vår sunnhetsatsing utviklet seg i positiv retning i 2019. Det betyr bedre folkehelse gjennom en sunnere handlekurv hos våre kunder. Vi har fjernet betydelige mengder unødvendig plast, redusert energiforbruket og produsert mer fornybar energi. ASKO produserte i 2019 mer fornybar energi enn sitt totale energiforbruk. Vi distribuerer nå mat med verdens første hydrogenlastebil, og snart åpner vi et nytt og miljøriktig kaffebrønneri i tre. Matsvinnet er ytterligere redusert. 24 prosent reduksjon siden 2015 gjør at vi allerede er halvveis på veien mot 50 prosent reduksjon innen 2025.

Våre absolutte krav til dyrevelferd ble satt på prøve i 2019. Det betyr skjerpede krav til oppfølging og dokumentasjon i hele verdikjeden for mat. Tillit til trygg mat er en bærebjelke for alle som lever av å produsere og selge mat.

På ti år har MENY femdoblet salget av lokalmat og passerer nå en milliard i omsetning av norske lokale og bærekraftige produkter. Det gror godt, og vi er stolte av å ha 600 små norske, lokale leverandører på vårt lag. Det bygger matnasjonen Norge.

Betydelige driftsinvesteringer gir bedre og billigere handleopp-

levelser, god lønnsomhet og mulighet til fortsatt satsing framover

I 2019 forbedret vi driftsresultatet og leverte fortsatt stabil lønnsomhetsutvikling. God kostnadskontroll i alle våre virksomheter er avgjørende for fortsatt lønnsom vekst i den harde konkurransen i matmarkedet.

Vi jobber kontinuerlig med å forbedre handleopplevelsen, og kjedene må fortsette å tilby lave matvarepriser til kundene sine. Det er kun mulig dersom ASKO og alle andre konsernfunksjoner fortsetter å gjøre en like god jobb som i dag.

Et forbedret driftsresultat øker investeringene våre, fordi vi har langsiktige eiere som gjør det mulig å satse. Til tross for at matmarkedet ikke er aller mest utsatt for konjunktursvingninger, tilsier den lave pris- og volumveksten i markedet at vi må ta nye grep.

Vi utgjør en forskjell for mange, og våre engasjerte medarbeidere utgjør forskjellen for oss

Gjennom 1,2 millioner kundebesøk hver dag kan vi bidra til at våre kunder får en bedre helse, et sunnere miljø og et enklere og bedre liv med gode matopplevelser til gode priser. Det er få om noen som kan utgjøre en forskjell for så mange, og engasjementet til hver enkelt utgjør forskjellen for oss. Det har aldri vært mer spennende å arbeide med mat.

Alt vi gjør handler om å skape bedre handleopplevelser for våre kunder. Vi skal gjøre det enklere og mer tilgjengelig å få tilgang til god mat til lave priser over hele landet. Vi skal gi våre kunder muligheten til å ta sunnere og grønnere valg.

«Engasjerte medarbeidere bidrar til bedre handleopplevelser og fornøyde kunder. Det har resultert i kundevekst og lønnsom drift, og muligheten til fortsatt satsing framover.»

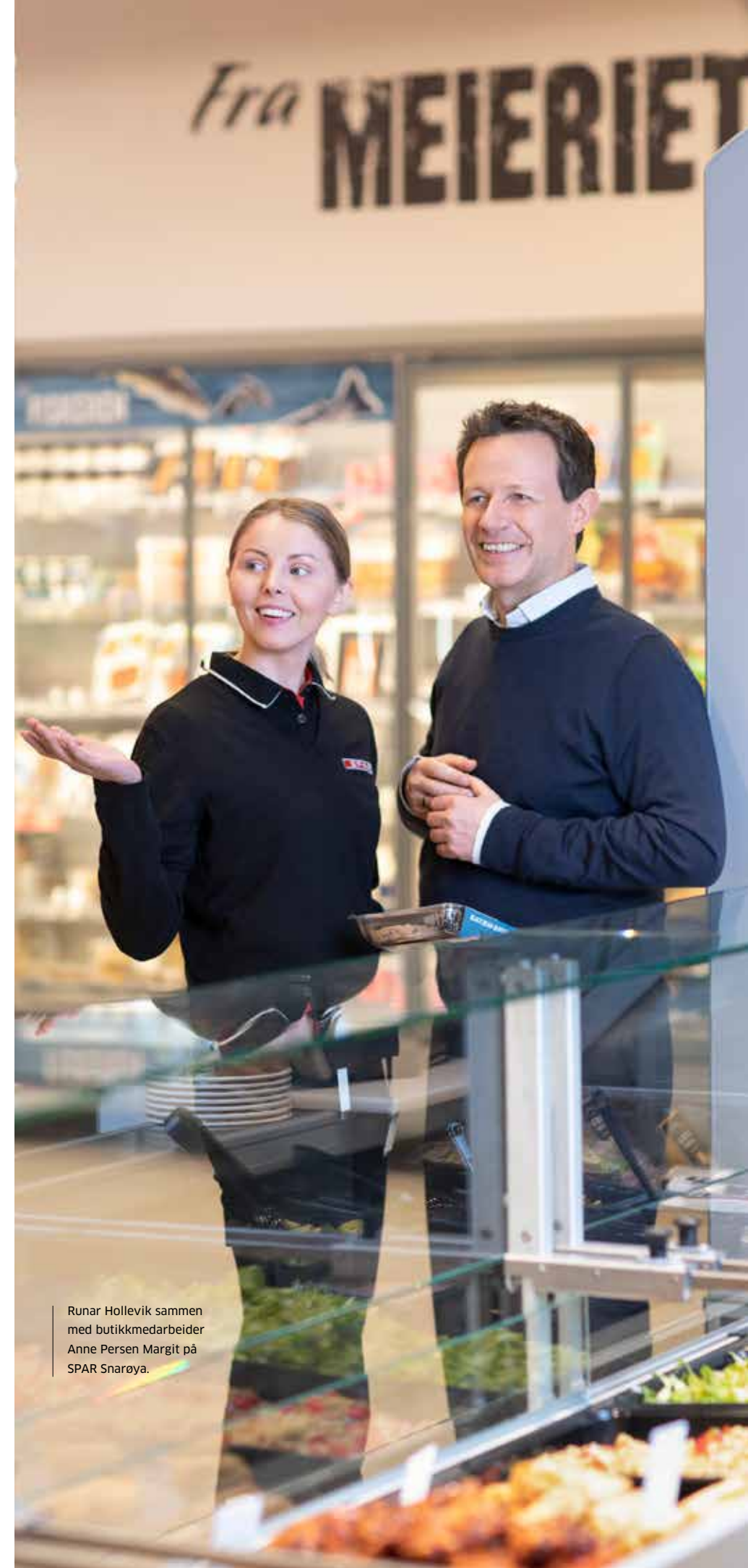
Runar Hollevik

Det krever de beste og mest engasjerte medarbeiderne. Dette engasjementet skal vi forvalte med største ydmykhet, fordi det bygger stolthet og vinnerkultur. Vi har tusenvis av medarbeidere i ASKO, i våre butikker, i våre produksjonsvirksomheter og i bakenforliggende konsern og støttefunksjoner. Å få hver enkelt til å bidra med sitt beste og spille hverandre gode utgjør forskjellen for oss. Jeg oppsummerer 2019 med en stor takk til alle engasjerte medarbeidere som har bidratt til bedre handleopplevelser for våre kunder.

Så langt i 2020 er hele verden preget av tiltak for å begrense spredning av korona-viruset. Vi går alle et svært krevende år i møte. Matvarebransjen har en samfunnskritisk funksjon for å sikre mat til folket og redusere risiko for smitte. Jeg er stolt og imponert over den innsatsen våre medarbeidere legger ned for å sikre livsnødvendige varer til hele landet.



Runar Hollevik / konsernsjef, NorgesGruppen



Runar Hollevik sammen med butikkmedarbeider Anne Persen Margit på SPAR Snarøya.

Marked og trender

Sterke trender i samfunnet påvirker også vår bransje. Endringer i demografien, klimaendringenes påvirkning på matproduksjonen, økt grad av digitalisering og sterk bransjegliding er noen av driverne. Vi jobber for å møte disse på en best mulig måte.



Bransjegliding og økt konkurranse

Nye aktører og salgskanaler endrer konkurransebildet for dagligvarebransjen. Langt flere aktører enn tidligere selger dagligvarer og mat i farta. Serveringsmarkedet, grensehandel, netthandel og faghandel har de siste årene vokst mer enn dagligvare. Over 5 av 10 sier de handler dagligvarer i andre butikker enn tradisjonelle dagligvarebutikker (Nielsen Shopper Trends). Dagligvaremarkedet er en del av det totale matmarkedet som samlet sett utgjør rundt 300 milliarder kroner, inklusive grensehandel. Tradisjonell dagligvare utgjør 60,5 prosent av matmarkedet og NorgesGruppen inklusive kjøpmannseid virksomhet hadde 27,7 prosent andel av dette markedet.

(Kilde: Andhøy/Virke)

Slik møter NorgesGruppen dette

- Vi tilbyr kundene et attraktivt og bærekraftig sortiment, inspirerer til gode matopplevelser og hjelper kundene med å spare tid og penger.

Se kapittel Kundene (s. 20–27)

60,5%

Dagligvares andel av matmarkedet.

Kilde: Andhøy/Virke



Endringer i demografien

Befolkningsveksten flater ut i Norge, men ikke i sentrale strøk. Unge blir trukket mot byene, mens de eldre blir igjen i distriktene. En aldrende befolkning og økte forskjeller mellom by og land gjør at aktørene i bransjen må se med nye øyne på distribusjon og sortiment. Inntektsforskjellene øker.

Undersøkelser viser at forbrukere handler mat litt sjeldnere enn før (Nielsen Norske Dagligvarekjeder 2019), men vi handler fremdeles mat oftere enn tre ganger i uken. Gjennomsnittlig antall kjeder innen handleavstand er 4,6, en økning for første gang på fem år. Nordmenn handler fremdeles i snitt i 3,5 ulike kjeder i løpet av en måned. Storhandel øker og utgjør nesten 20 prosent av matbudsjettet (NorgesGruppens Kjedetrapper).

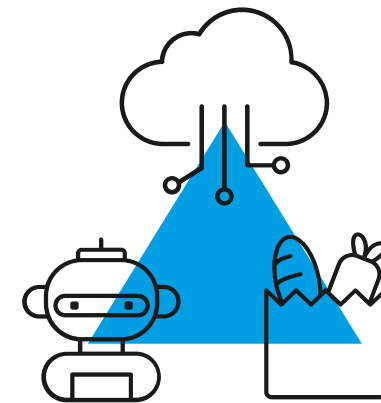
Slik møter NorgesGruppen dette

- Vi skal sørge for en effektiv og optimal distribusjon der befolkningsveksten er størst.
- Vi skal tilby kundene et attraktivt sortiment, tilpasset geografiske og demografiske forskjeller.
- Vi skal, blant annet gjennom lavpriskjeden KIWI, tilby de beste prisene hver eneste dag.

Se kapittel Kundene (s. 20–27)

Digitalisering

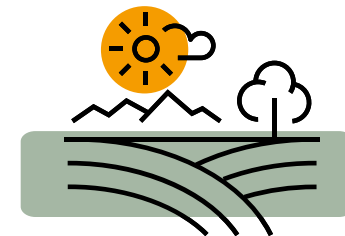
Teknologiutvikling og digitalisering åpner nye muligheter for å videreutvikle butikkdriften og øke produktiviteten. Ubemannede butikker, levering der du er, økt grad av automatisering og nye modeller for netthandel og digitale markeds plasser. Internasjonale aktører bygger allianser innen innkjøp og teknologi – alle disse faktorene vil endre handleopplevelsene framover.



Slik møter NorgesGruppen dette

- Vi utvikler mer sømløse handleopplevelser for kundene med bl.a. selvbetjening og netthandel.
- Vi bedrer produktiviteten hvert år og gjør butikkdriften stadig mer effektiv for kjøpmenn med enklere rutiner, f.eks. datovarsling.

Se kapittel Kundene (s. 20–27)



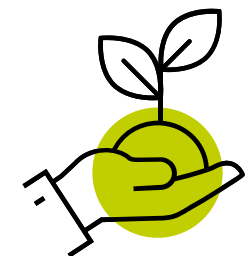
Matproduksjon

Måten vi produserer mat på vil bli endret i årene som kommer, særlig på grunn av klimaendringer, befolkningsvekst og endringer i kostholdet. Norsk landbruk har inngått avtale med regjeringen om å redusere klimagassutslippene, og det blir investert i nye og spennende produksjonsmetoder.

Slik møter NorgesGruppen dette

- Vi vil være en pådriver for nye, bærekraftige og effektive løsninger og produkter i hele verdikjeden for mat.

Se kapittel Samarbeid (s. 28–33) og Samfunnet (s. 38–44)



Differensiering

For å vinne kampen om dagligvarekunden blir totalopplevelse, unike produktkategorier og kompetanse viktigere. Det er viktig at kjedene tilbyr og utvikler produkter som er etterspurte av deres kunder for å skille seg ut og selge mer.

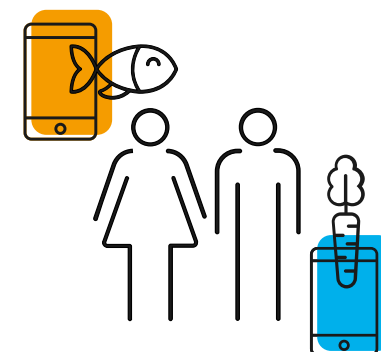
Slik møter NorgesGruppen dette

- Vi jobber kontinuerlig med produktutvikling med våre samarbeidspartnere for å tilby unike og gode matopplevelser ut fra kundenes endringer i preferanse. Eksempelvis er utvikling innen bærekraftige produkter viktig for morgendagens kunder.

Se kapittel Kundene (s. 20–27)

Relevans

Skreddersøm og tilpasning av sortimentet til kundene er viktigere enn noen gang. Kundene vil ha relevante tilbud, og personalisering, individuelle tilbud og personlige assistenter vokser fram. Stadig flere kunder viser interesse og høyere betalingsvilje for spesielle og bærekraftige produkter.



Slik møter NorgesGruppen dette

- Vi jobber kontinuerlig med produktutvikling med våre samarbeidspartnere for å tilby unike og gode matopplevelser.
- Vi gir også kundene individuelle og digitale tilbud basert på hver enkeltes handlekurv.

Se kapittel Kundene (s. 20–27)

God utvikling i et tøft marked

Resultatutviklingen i 2019 viser at vi får tillit fra kundene til å utvikle oss videre og at vi samtidig jobber smartere og mer effektivt. Driftsresultatet er forbedret og lønnsomhetsutviklingen stabil.

Resultatutvikling

Driftsinntektene i 2019* var på 90 504 MNOK mot 87 813 MNOK i 2018. Økningen på 3,1 prosent gjenspeiler den gode kundeveksten i dagligvarekjedene våre til tross for sterk konkurranse fra mange ulike salgskanaler og aktører. KIWI leverte gode resultater og styrket sin markedsposisjon, mens MENY var den kjeden med høyest sammenlignbar vekst i markedet i 2019. Begge lykkes godt med å treffe på riktig produktvalg og pris til sine kundegrupper samt å tilby gode handleopplevelser.

Fra 1. januar 2019 ble Dagligvaregruppen Tromsø et datterselskap i NorgesGruppen og dermed inkludert i regnskapet, noe som også påvirket omsetningen positivt.



Mette Lier
konserndirektør for økonomi og finans

I Skandinavia oppnådde Dagrofa i Danmark bedre utvikling enn tidligere, der MENY-butikkene hadde god kunde-

vekst. På Grønland viste Pisiffik god utvikling, og i Sverige gjorde Eurocash, som vi eier sammen med Axfood, det godt i markedet.

Driftsresultatet (EBIT) var på 3 650 MNOK i 2019, opp 510 MNOK fra året før. Det ga en driftsmargin (EBIT) på 4,0 prosent, sammenlignet med 3,6 prosent i 2018.

God kostnadsutvikling og mer effektiv drift har påvirket resultatutviklingen positivt. Driftsinntektene per årsverk har økt med 4 prosent i snitt årlig siden 2012. Samtidig er vi en av Norges største arbeidsgivere og har ansatt ca. 3000 flere siden 2014, en vekst på 7,8 prosent.

Prisveksten på mat og drikke i 2019 fortsatte å være lav på 1,0 prosent,

mens prisene på varer og tjenester i samfunnet for øvrig steg 2,2 prosent (SSB). Årslønnsveksten i samme periode var på 3,1 prosent. Sammenligner vi med lønnsveksten i varehandelen over en tiårsperiode, ser vi at prisene ut av butikk har økt med 21 prosent, mens lønnsveksten i samme periode var på 31,8 prosent (SSB, 2008–2018).

ASKO har forbedret produktiviteten med mer enn 15,5 prosent de siste fem årene. I 2019 produserte ASKO 4,1 prosent flere kolli per time sammenlignet med 2018.

Resultat før skatt var på 3 450 MNOK. Det tilsvarer en resultatmargin på 3,8 prosent i 2019 sammenlignet med 3,5 prosent i 2018. Årsresultatet var på 2 746 MNOK, som tilsvarer en margin på 3,0 prosent av driftsinntektene.

NorgesGruppen foretok en nedskrivning etter konkursen i Cosmetic Group høsten 2019.

Et solid konsern

NorgesGruppen tilpasser egenkapital og øvrig finansieringsstruktur til virksomhetens målsetting, strategi og risikoprofil. Konsernets egenkapital per 31.12.2019 var på 21 930 MNOK. Det tilsvarte en egenkapitalandel på 53,2 prosent. Netto rentebærende gjeld var 4 467 MNOK per 31.12.2019.

IFRS 16 – ny regnskapsstandard

NorgesGruppen har implementert en ny regnskapsstandard for leasing (IFRS 16). IFRS 16 innebærer at balansen skal gjenspeile alle leieavtaler inkludert både forpliktelser og tilhørende rett til bruk av eiendel. Opsjoner som med rimelig sikkerhet utøves er også inkludert.

Opsjonene, som er framtidige rettigheter og ikke en plikt, gir gode forretningsmuligheter på lengre sikt.

Leiekostnader flyttes fra andre driftskostnader og fordeles mellom avskrivninger og rentekostnader. Det betyr at særlig EBITDA, men også driftsresultat EBIT blir høyere.

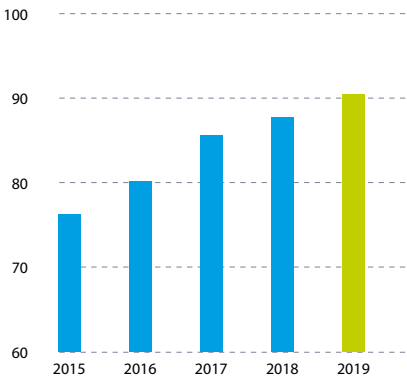
IFRS 16 påvirker driftsmargin EBITDA positivt med 2,4 prosentpoeng til 8,4 prosent og driftsmargin EBIT positivt med 0,7 prosentpoeng til 4,7 prosent.

I de første årene med IFRS 16 blir resultatet før skatt noe lavere på grunn av effekter av renteelementer. Balanseføring av leieforpliktelser og bruksrett gir økning i totale eiendeler og forpliktelser. Etter IFRS 16 er konsernets egenkapitalandel på 36 prosent.

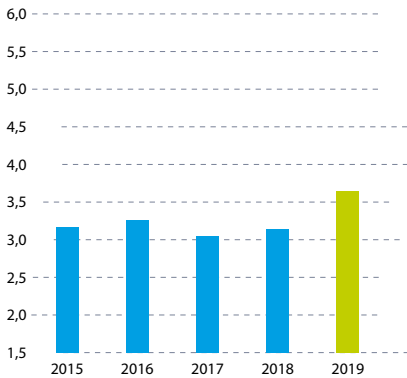
* Vi velger å kommentere den økonomiske utviklingen eksklusive IFRS 16 fordi det gir et mer korrekt bilde av utviklingen sammenlignet med året før.



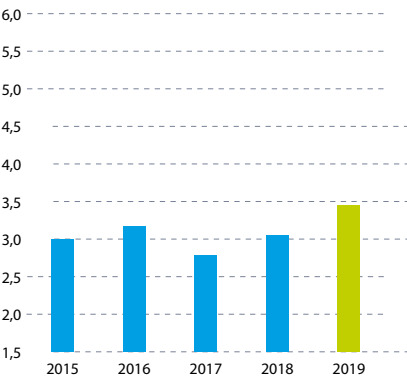
Driftsinntekter
Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)



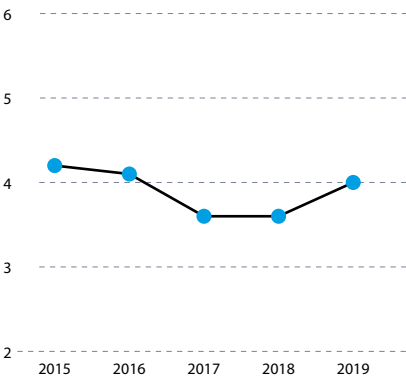
Driftsresultat (EBIT)
Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)



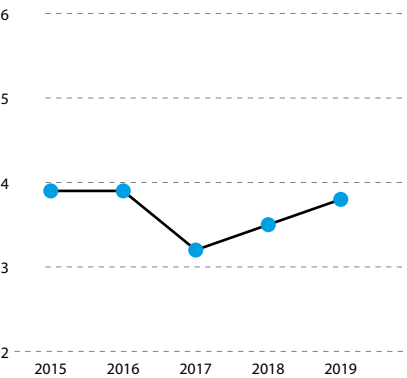
Resultat før skatt
Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)



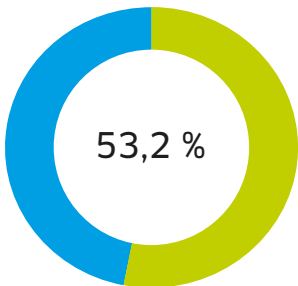
Driftsmargin EBIT
Prosent (ekskl. IFRS 16)



Resultatmargin
Prosent (ekskl. IFRS 16)



Egenkapitalandel 2019
Prosent (ekskl. IFRS 16)



Finansielle nøkkeltall for konsernet (ekskl. IFRS 16)

Resultat		2019 eks IFRS 16	2018	2017	2016	2015
Driftsinntekter	NOK mill.	90 504	87 813	85 632	80 162	76 224
EBITDA ¹⁾	NOK mill.	5 325	4 992	5 238	4 846	4 729
Driftsresultat (EBIT)	NOK mill.	3 650	3 140	3 052	3 266	3 170
Resultat før skatt	NOK mill.	3 450	3 057	2 778	3 164	3 001
Årsresultat	NOK mill.	2 746	2 410	2 090	2 465	2 361
Aksjer						
Fortjeneste per aksje ²⁾	NOK	69,34	61,14	52,33	62,3	59,58
Totalt antall aksjer per 31.12.	1000 aksjer	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Utbytte per aksje	NOK	18,00	16,00	16,00	16,00	15,00
Kapital						
Totalkapital	NOK mill.	41 248	39 171	37 678	36 382	35 104
Egenkapital	NOK mill.	21 930	19 843	18 135	16 728	14 820
Egenkapitalandel	%	53,2	50,7	48,1	46,0	42,2
Netto rentebærende gjeld	NOK mill.	4 467	3 791	4 177	5 578	7 100
Lønnsomhet						
Driftsmargin EBITDA ³⁾	%	5,9	5,7	6,1	6,0	6,2
Driftsmargin ⁴⁾	%	4,0	3,6	3,6	4,1	4,2
Resultatmargin ⁵⁾	%	3,8	3,5	3,2	3,9	3,9
Avkastning på anvendt kapital ⁶⁾	%	14,6	13,7	13,7	14,8	15,0

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) Resultat før skatt / Driftsinntekter

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

→ **Investerer med et langsiktig perspektiv**

Netto kontantstrøm fra investerings-aktiviteter var på 3 760 MNOK. Norges-Gruppen investerer hvert år betydelige beløp i effektiv drift, miljøvennlige løsnin-ger, sterke kjedekonsepter og kompetanse. I 2019 investerte vi 4 669 MNOK, det vil si 1,7 ganger så mye som vårt årsresultat.

Avkastning på anvendt kapital ble 14,6 prosent siste rullerende 12 måneder.

En del av bærekraftsmålene som er satt i NorgesGruppen, krever investeringer i miljøvennlige løsninger som utløser merkostnader, for eksempel innen bygg. Årlige merkostnader for miljøinvesterin-ger beløper seg til omtrent 300 millioner kroner i snitt. Selv om det å teste nye

lavutslippsløsninger på kort sikt fordrer høyere investeringer, mener vi at det er nødvendig for å bli klimanøytrale i fram-tiden.

Vi benytter nå hydrogenlastebiler i Midt-Norge, og vi ønsker å benytte bane framfor lastebiler der det er mulig. ASKO har i lengre tid jobbet med å finne gode løsninger for leveranser til Nord-land og Bodø for å redusere både miljø-belastningen og transportkostnadene. ASKO Midt-Norges varetransport fra Trondheim til Bodø blir nå flyttet fra vei til tog. Det vil gi 13 000 færre lastebiler på veiene i Nordland årlig. I 2020 står dessuten Norges største industribygg i tre klart. Det er vårt nye kaffebrenneri på Vestby, som har målsetting om Breeam Excellent-sertifisering.

Vi har vært i obligasjons- og sertifikat-markedet siden 2004. Det var helt naturlig for oss å følge opp med grønn finansiering øremerket investeringer i grønne bygg, fornybar energi og ren transport. Vi la ut vårt første grønne rammeverk i januar 2019. Første lån under dette ble emittert i februar 2019 og var på 400 millioner kroner. Det var stor interesse og overtegning. Vi noterte lånet på Oslo Børs' grønne liste i juni. Rett før årsskiftet la vi ut vårt andre lån på 500 millioner kroner under det samme rammeverket. Vår første investor-rapportering vil skje våren 2020 og basere seg på vår etablerte integrerte rapportering.

Vi rapporterer systematisk, åpent og ærlig om våre mål innen bærekraft. Det

Utvalgte nøkkeltall

	Enhet	2019	2018	2017
Kundenes førstevalg				
Oppspart Trumf-bonus	NOK mill.	1 225	1 081	1 005
Trumf-medlemmer	Antall (i mill.)	2,39	2,21	2,06
Kunder per dag	Antall (i mill.)	1,24	1,21	1,20
Sammenlignbar vekst NorgesGruppen	%	1,7	2,6	1,3
Omdømmeindeks NorgesGruppen (Apeland)	%	72,8	70,6	68,6
NorgesGruppens markedsandel av matmarkedet	%	-	27,7	27,7
Konkurranseskraft i hele verdikjeden				
Årlig produktivitetsforbedring innen lager	%	4,1	11,1	2,7
Andel tomt i hylla	%	3,1	4,0	3,7
Økt holdbarhet på ferskvarer	Dager	0,8	-	-
Driftsinntekter per årsverk	NOK mill.	6,1	6,0	5,8
Investeringer i prosent av årsresultat	%	171	131	140
Bærekraftig og klimanøytral				
Merkostnad ved miljøinvesteringer	NOK mill.	240	312	324
Produksjon av fornybar energi til eget forbruk	%	9	4,5	0,6
Reduksjon i matsvinn fra 2015	%	-24	-21	-19
Omsetning fisk og sjømat (sammenlignbar volumutvikling per år)	%	+1,2	-1,1	-2,9
Nøkkelhull	%	20,1	19,7	19,1
Læringer (løpende)	Antall	473	437	376
Mervekst i lokalmat sammenlignet med NorgesGruppens totalvekst	%	2,5	2,2	3,9

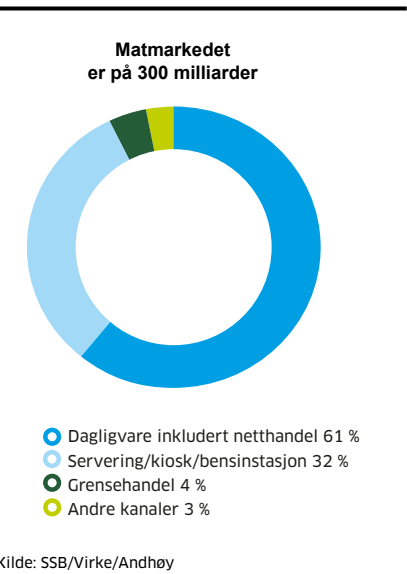
betyr at vi setter mål, budsjetterer og rapporterer finans og bærekraft side om side.

Rammevilkår

Konkurransetilsynet har det siste året gjort undersøkelser i bransjen for å utrede konkurranseforhold i daglig-varemarkedet. Konkurranseloven er viktig for kundene, og NorgesGruppen har hatt tett dialog med Konkurranse-tilsynet om leverandørbetingelser og priser. Vi har tilstrebet å bidra konstruk-tivt og samarbeidsvillig. En stortings-melding om konkurranseforholdene i dagligvarebransjen forventes levert i løpet av 2020.

Forretningsrisiko og muligheter

Vi rigger oss for et marked i endring med vedvarende lav vekst i tradisjonell dag-ligvare. I en bransje der store volumer er avgjørende for å sikre lønnsomhet, må vi jobbe kontinuerlig med topplinjevekst samtidig som vi må finne smartere måter å jobbe på. Attraktive kampanjer, pro-dukter som treffer på kundenes behov, enklere handleopplevelser og salgsklare butikker er eksempler på tiltak som gir topplinjevekst. Vi har det siste året ut-videt kapasiteten på ferske kjølevarer, lansert datovarsling i butikkene, jobbet systematisk med svinnreduksjon, samt at over 80 prosent av antall daglig-varebutikker og varevolum nå håndteres gjennom løsningen vår for automatisert varesupplering. Dette er tiltak som gir god kostnadsutvikling.



Viktige hendelser i 2019

MENY netthandel økte

→ MENYs netthandel omsatte for 328 millioner kroner i 2019. Dette er en økning på 56 prosent fra 2018. Målet for 2020 er å omsette for nærmere en halv milliard kroner. Om lag 65 prosent av Norges befolkning har tilgang til MENYs netthandel. Antall kunder økte med nesten 60 prosent.



Fiskekonsumet snur i pluss

→ Salget av fisk og sjømat økte i 2019, drevet av KIWIIs kampanje og påfølgende Trumf-bonus i KIWI PLUSS. KIWI PLUSS-medlemmer har 15 prosent Trumf-bonus både på all ferskpakket fisk og all fersk frukt og grønt, og antall medlemmer øker stadig.



Investerer i oppstartsselskaper

→ NorgesGruppen går inn på eier-siden i mindre selskaper for å hjelpe disse med å vokse. NorgesGruppen har investert i Forte_Digital, som har spisskompetanse på brukerorienterte løsninger, og i N2 Applied, som har utviklet en teknologi for mer miljøvennlig drift i landbruket.



Supermarkedene vant flest kunder

→ MENY oppnådde 3,4 prosent sammenlignbar vekst i 2019. Kjedene hadde god kundevekst og best sammenlignbar vekst i markedet. Totalmarkedet for mat og drikke i Norge er på ca. 300 milliarder kroner, hvorav dagligvarebutikker står for ca. 60 prosent (Kilde: Andhøy/Virke). Lav vekst preger fremdeles dagligvarebutikkene.

1225
millioner kroner
oppspart i Trumf-bonus i 2019



Nye betalingsløsninger og kontanttjenester i butikk

→ Fra våren 2020 vil kontant-tjenester i butikk være tilgjengelig i over 1400 KIWI- og MENY-butikker, samt SPAR- og Joker-butikker over hele landet. NorgesGruppens butikker åpnet opp for kontaktløs betaling i januar 2020.

24 %
reduksjon i matsvinn
i 2019

Lokalmatsatsing

→ Mer enn 450 små- og mellomstore leverandører leverte over 2500 ulike produkter til MENY i 2019. Omsetningen av Matskatter fra Meny økte med nesten 6 prosent til 1 milliard kroner fra 2018 til 2019.



God kundevekst

→ Antall Trumf-medlemmer økte med 180 000 i 2019 og oppspart Trumf-bonus økte med 144 millioner kroner. Hver dag besøkte 1,24 millioner forbrukere våre butikker.

Nytt miljøflaggskip

→ I 2019 åpnet KIWI Lerberg på Hokksund, der KIWI-eventyret startet for 40 år siden. Den nye miljøbutikken reduserer CO₂-utslippet med 60 prosent, halverer strømforbruket og har humlekasser på taket.



Nye viktige klimasteg innen distribusjon

→ ASKO lanserte verdens første hydrogenrevne distribusjonsbiler ved inngangen til 2020. Distribusjonsbilene drives elektrisk med strøm fra brenselceller som benytter hydrogen som drivstoff. I tillegg flytter vi varetransporten i Nordland fra vei til tog. I 2019 vant ASKO bærekraftspris av sin kunde Nordic Choice Hotels.

Fornyhet avtalene med Kirkens Bymisjon og Leger Uten Grenser

→ NorgesGruppen har fornyet sine samarbeidsavtaler med Kirkens Bymisjon og Leger Uten Grenser.

Bærekraft i alle ledd



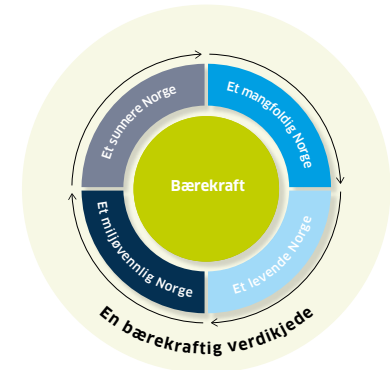
De verdiene vi skaper i NorgesGruppen skal bidra til en bærekraftig utvikling for samfunnet rundt oss, og for selskapet. Vi har satt ambisiøse og konkrete mål, og rapporterer åpent og ærlig om hva vi har fått til og hvor skoen trykker.

→ Vi jobber for å redusere klima- og miljøavtrykket og bidra til bedre folkehelse. Vi legger til rette for et mangfoldig og inkluderende arbeidsliv. Vi skaper arbeidsplasser og verdier over hele landet, og jobber for å sikre en bærekraftig verdikjede. Vi har klare etiske retningslinjer og krever ærlighet og redelighet i alle forhold som angår vår forretningsvirksomhet.

Klar marsjordre, langsiktig satsing
Våre fem innsatsområder er forankret i et sterkt ønske fra styret, eiere og ledelsen. Vi skal bidra der vi har størst mulighet til å utgjøre en positiv forskjell og ser forretningsmessige muligheter. Bærekraft er en integrert del av alt vi gjør. Vi rapporterer på lik linje innen bærekraft som på våre øvrige finansielle mål. Oversikten over måloppnåelse for de fem områdene er satt opp fra side 59 til 63.

Ny strategiperiode mot 2025
Vi er nå på vei inn i en ny strategiperiode fram mot 2025. Vår ambisjon handler om å drive bærekraftig og bli klimanøytral i vår drift. Vi vil videreføre arbeidet innen alle målene våre, og på mange områder være mer ambisiøse i hva vi ønsker å oppnå. Vi vet at det haster med de gode og bærekraftige løsningene, spesielt

innen klima og miljø. Vi mener at vi har gått foran på dette området i flere år, og lover å fortsette med det. Vi jobber blant



Vi har fem innsatsområder i vårt bærekraftsarbeid. De fire i sentrum er spydspissene, mens det femte – en bærekraftig verdikjede – utgjør fundamentet for alt vi gjør.

«NorgesGruppen skal ta sosiale, etiske og miljømessige hensyn, og ha lønnsomhet i vår drift.»
—
NorgesGruppens definisjon på bærekraft

annet for en helelektrisk transportkjede. Vi etablerte som første selskap innen detaljhandel et grønt rammeverk for obligasjonslån i 2019, og vi skal ta ansvar for å skape bærekraftige samarbeid gjennom hele verdikjeden for mat i årene framover.

Vesentlige miljøinvesteringer
En del av bærekraftsmålene som er satt i NorgesGruppen, krever investeringer i miljøvennlige løsninger som utløser merkostnader, for eksempel innen bygg. Årlige merkostnader har beløpt seg til omtrent 300 millioner kroner. Selv om det å teste nye lavutslippsløsninger på kort sikt kan være dyrere, mener vi det vil lønne seg å være tidlig ute.

Vi opplever økende interesse fra finansielle aktører vedrørende ESG-informasjon, det vil si informasjon om miljømessige (Environmental), sosiale (Social) og forretningsetiske (Governance) forhold knyttet til virksomheten vår. Disse områdene dekkes av våre egne bærekraftsmål.

I modellen på neste side har vi listet opp utvalgte bærekraftstiltak, både de vi anser som gode forretningsmuligheter og tiltak som sikrer ansvarlig drift.

Forretningsmuligheter	Ansvarlig drift
- Nye produkter for kunder som ønsker sunnere løsninger med mindre salt, sukker og mettet fett - Inspirere kundene til gode, næringsrike matopplevelser - Sunnere valg gjennom prisreduksjoner, produktforbedringer og endret plassering av varer i butikk	Et sunnere Norge - Samarbeide med myndigheter og bransjen om felles forpliktelser - Bidra til å styrke kunnskapen om virkemidler for å bedre kostholdet
- Miljøvennlige valgmuligheter til kundene - Være ledende innen miljøvennlige butikker og fornybar og effektiv transport og distribusjon - Redusere matsvinn - Redusere plastemballasje	Et miljøvennlig Norge - Ta i bruk fornybart og fase ut fossile drivstoff - Effektivisere energibruk og øke andelen fornybar energi - Fase ut HFK-gasser - Jobbe med sirkulær økonomi og øke kildesortering - Redusere matavfallet - Redusere plastforsøpling og styrke plastgjenvinning
- Mangfoldig arbeidsmiljø med engasjerte medarbeidere - Utnytte kompetanse og mangfold for å styrke verdiskapingen	Et mangfoldig Norge - Tilby lærling- og arbeidstreningsplasser - Bidra til integrering og språkopplæring - Oppnå bedre kjønnsbalanse i alle deler og på alle nivåer i virksomheten
- Konkurransedyktige butikker i hele Norge - Være best på lokalmat og bygge matkultur - Inspirere kundene til å velge norske landbruksvarer	Et levende Norge - Tilby kjøpmennene gode betingelser - Støtte opp om distriktsbutikkens rolle som møteplasser - Bidra til å øke mangfoldet, heve kvaliteten og fremme bærekraft i norsk lokalmat- og landbruksproduksjon
- Synliggjøre at produktene kommer fra en bærekraftig verdikjede - Egen matproduksjon med fokus på bærekraft - Tilby et rikt utvalg av etikk- og miljøsertifiserte produkter	En bærekraftig verdikjede - Nulltoleranse for korrupsjon - Etiske retningslinjer og god selskapsstyring - Følge opp at leverandørene har systemer for å ivareta mattrygghet, arbeidstakerrettigheter, miljø og dyrevelferd - Bidra til å bremse avskoging - Sikre at fisk- og sjømattilbudet er fra bærekraftige bestander med ansvarlig fangst og oppdrett - Forebygge matsvindel - Fjerne uønskede stoffer (fra non-food) - Ha god produktberedskap

* Tabellen er ikke uttømmende.

NorgesGruppens innsats for FNs bærekraftsmål

FNs bærekraftsmål er en felles, global arbeidsplan fram mot 2030 for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og redusere klimaendringene. Gjennom eget bærekraftsarbeid bidrar også NorgesGruppen til at verdenssamfunnet skal nå disse målene.

NorgesGruppen har definert fem egne innsatsområder for bærekraft. Hvert av dem korresponderer med ett eller flere av FNs bærekraftsmål, og under forklarer vi kort hvordan vi bidrar til å nå dem. I de neste kapitlene av rapporten har vi inkludert gode

eksempler på bærekraftig forretning, og status på hvor langt vi har kommet i å nå egne mål. Vi jobber for å bidra til et bærekraftig globalt fotavtrykk – i dag så vel som i 2030.

2

UTRYDDE SULT

3

GOD HELSE

12

ANSVARLIG FORBRUK OG PRODUKSJON

SUNNHET OG FOLKEHELSE: Et sunnere Norge

NorgesGruppen skal gjøre det enklere å spise sunnere og styrke folkehelsen, blant annet ved å selge mer frukt og grønt, grove kornprodukter og fisk, og å redusere salt, sukker og mettet fett i sortimentet. Vi skal sikre et trygt mattilbud og bidra til at det er enkelt å leve sunt med et forbruk som er bærekraftig over tid. Vi samarbeider også med resten av matvareindustrien for å videreutvikle en bærekraftig matproduksjon.

7

REN ENERGI FOR ALLE

12

ANSVARLIG FORBRUK OG PRODUKSJON

13

STOPPE KLIMAENDRINGENE

MILJØ OG KLIMA: Et miljøvennlig Norge

NorgesGruppen har mål om å bli en klimanøytral virksomhet og lede an i utviklingen av miljøvennlige produkter, fornybar energi og klimavennlig transport. Klimatiltak gjennom hele verdikjeden og tiltak for å redusere og utnytte avfall er viktig for å oppnå mer bærekraftig ressursbruk og forbruk.

5

LIKESTILLING MELLOM KJØNNENE

8

ANSTENDIG ARBEID OG ØKONOMISK VEKST

MENNESKER OG MANGFOLD: Et mangfoldig Norge

NorgesGruppen skal ivareta rettighetene, helsen og sikkerheten til våre ansatte og de arbeidstakerne som er tilknyttet vår verdikjede. Det betyr blant annet lik lønn for likt arbeid, god integrering, likestilling mellom kjønn og et godt læringsmiljø. Vi doubler antall lærlinger og arbeidstreningsplasser fram mot 2020.

8

ANSTENDIG ARBEID OG ØKONOMISK VEKST

DISTRIKT: Et levende Norge

NorgesGruppen har butikker og lagre over hele landet, og derfor stor innvirkning på arbeidsplasser og bosetting. Å fremme et bærekraftig landbruk, og å støtte og utvikle små og mellomstore lokalmatleverandører, er eksempler på hvordan vi bidrar til å opprettholde økonomisk vekst i hele Norge.

2

UTRYDDE SULT

8

ANSTENDIG ARBEID OG ØKONOMISK VEKST

12

ANSVARLIG FORBRUK OG PRODUKSJON

13

STOPPE KLIMAENDRINGENE

14

LIV UNDER VANN

15

LIV PÅ LAND

En bærekraftig verdikjede

Gjennom arbeidet med en bærekraftig verdikjede bidrar vi til å ivareta rettighetene til arbeidere, redusere belastningene på klima, miljø og ressurser samt sikre velferden for dyr til lands og i vannet. Vi vil bidra til et mer bærekraftig jordbruk, og i sum gjøre produksjon og forbruk mer bærekraftig.

2019

Våre ambisjoner i praksis



Våre bidrag

→ VI HAR



Butikker der folk bor

Vi har butikker i 88 prosent av landets kommuner og ønsker å opprettholde sterk tilstedeværelse lokalt. Det har betydning for bosettingen i distriktene.

Effektiv verdikjede

Vårt effektive distribusjonsnettverk med automatisert sentral-lager og flere regionlagre sikrer forbrukerne varer av god kvalitet til lavest mulig pris og forenkler arbeidsdagen for kjøpmenn.

Sterk kompetanse

Mer enn 40 000 kjøpmenn og medarbeidere som er tilknyttet NorgesGruppen har levert service og kunnskap i tråd med kundenes ønsker og behov i generasjoner. Lokale kjøpmenn tilbyr kunnskap og service der folk bor, og skaper liv og ringvirkninger i distriktssamfunnet.

Langsiktig eierskap

Aktivt eierskap og evne til å utvikle selskapet i takt med samfunnet har lagt grunnlaget for investeringer i mer miljøvennlig distribusjon, teknologi og sterke kjedekonsepter. Forvaltning og framtidige verdier går foran kortsiktige gevinster. Vi har 150 års erfaring med detalj- og grossistvirksomhet.

→ VI VIL

VISJON

Vi gir deg en bedre hverdag

VERDIER

- Kundeorientert
- Ansvarlig
- Samarbeidsorientert

AMBISJONER

Staker ut kursen på lang sikt og setter føringer for våre prioriteringer og mål.

→ Kundens førstevalg

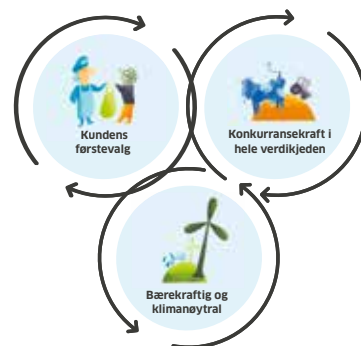
Vi vil gjøre morgendagens handel billigere og bedre, inspirere til gode matopplevelser og bidra til sunne og grønne valg.

→ Bærekraftig og klimanøytral

Bærekraft åpner forretningsmuligheter. Vi vil gripe mulighetene og samtidig ta ansvaret som hviler på oss som stor aktør.

→ Konkurranseskraft i hele verdikjeden

Kundene skal møte salgsklare butikker, fulle hyller og varer av god kvalitet og riktig pris – basert på en mest mulig effektiv verdikjede.



STYRINGSMODELL

Sikrer gjennomføring av våre beslutninger slik at vi kan oppfylle vår visjon, våre ambisjoner, mål og prioriteringer.

- Selvstendige forretningsområder
- Desentrale beslutninger
- Stordrift og effektiv verdikjede
- Intern konkurranseplikt

- VI GIR DEG EN BEDRE HVERDAG

→ VI BIDRAR

Kundene

NorgesGruppen gir forbrukerne valgfrihet gjennom supermarkeder, distriktsbutikker og lavprisbutikker. Vi tilbyr variasjon og matutvalg i flere kanaler og til lavest mulig pris, og vi gir kundene mulighet til å ta grønne og sunne valg. Vi har aldri hatt flere salgsklare butikker enn i 2019.

1 464

produktnyheter
i 2019

Kjøpmenn

Når kjøpmenn har valgt å være en del av NorgesGruppen, er det fordi vi sikrer dem et sterkt driftsgrunnlag. Dette gjør vi gjennom sterke kjedekonsepter, konkurransedyktige innkjøps- og distribusjonskostnader, enkle bestillingsrutiner, forutsigbar varelevering og godt vareutvalg. I tillegg støtter vi kjøpmenn finansielt med oppgraderinger og investeringer.

Over
25 000

tilgjengelige
varer

Medarbeidere

Vi ønsker å tilby arbeidsplasser hvor mennesker trives og utvikler seg i takt med virksomhetens behov. NorgesGruppens kjeder vil fortsette det gode arbeidet med lærlinger, arbeidstrening og kompetanseutvikling i årene som kommer. Som en av Norges største arbeidsgivere – også for de mange som har sin første jobb – ønsker vi å gi jobberfaring til de som står utenfor arbeidslivet.

473

lærlinger i
2019

Leverandører

Aldri før har vi jobbet tettere med flere leverandører. De er våre samarbeidspartnere og gir oss mulighet til å tilby og imøtekomme de behovene og kravene som kundene våre har. Samarbeidet er også viktig for å sikre god ressursutnyttelse og effektivitet i hele verdikjeden. Vi handler varer fra nesten 1200 leverandører.

5,0 %

økt omsetning
i lokalmat
i 2019

Samfunnet

Mat- og transportsektoren er blant de viktigste bransjene i arbeidet med å få til et grønt skifte i samfunnet. NorgesGruppen har som ambisjon å bli klimanøytral og å bidra til å forebygge sykdom ved å legge til rette for sunne valg. I tillegg bidrar NorgesGruppen til bosetting og arbeidsplasser over hele landet.

Til stede i
88 %

av landets
kommuner

Eiere

Våre aksjonærer tar del i selskapets utvikling ved å oppnå konkurransedyktig avkastning på sine aksjer. NorgesGruppen har 796 aksjonærer hvorav flere er kjøpmenn. Det meste av selskapets overskudd reinvesteres i selskapet for å sikre langsiktig verdiskaping.

25 %

andel av fortjeneste
per aksje til
utbytte



Kundene

Vi lever av kundenes tillit. Våre medarbeidere står på hver dag for å tilby handleopplevelsene, prisene og sortimentet kundene forventer av oss.

Kundene

Drivkrefter i markedet

Trender	Status	Muligheter	Hva vi gjør
Ferdige måltids-løsninger	→ Mat i farta og enkle måltidsløsninger i butikk og utsalgssteder etterspørres i stadig større grad. Forbrukere spiser oftere stykkevis og delt i en travel hverdag. Dette styrker behovet for enkle og raske måltidsløsninger.	→ Både innen ferdige lunsjretter og enkle middags-løsninger kan dagligvare-butikkene ta en posisjon. For utsalgssteder med hyppige besøk av folk på farten, vil mat i farta kunne representere en av de viktigste kategoriene.	→ Både lavpris- og super-markeder har tilpasset og endret sitt sortiment til å tilby mer måltidsløsninger. MENY har tatt en tydelig posisjon med sine middagssatsinger. I 2019 ble MENY på Oslo City gjenåpnet med skredder-søm til kunder på farten med pizza, sushi og bakervarer.
Lave priser og tilbud	→ Pris er fremdeles det aller viktigste for kundenes valg av butikk, og analyser tyder på at dette vil fortsette. Jevnlige prisundersøkelser i media er også med på å bygge opp under prisbevisstheten hos norske forbrukere. Prisene på mat og drikke stiger mindre enn øvrige varer og tjenester i samfunnet i 2019 (SSB).	→ Lavprisbutikkene har hatt den aller beste veksten de siste årene, og har et ekstra fortrinn overfor forbruker ved å konkurrere sterkt på pris. Super-markeder og distriktsbutikker har høyere prisoppfattelse blant forbrukerne.	→ Ingen andre kjeder har vunnet flere prisundersøkelser enn KIWI. Kjeden har hatt uavbrutt vekst i 40 år og fortsatt god resultatutvikling i 2019, men MENY har forbedret prisposisjonen og vært vekstvinner gjennom 2019. NorgesGruppen forhandler med leverandørene samt forbedrer produktiviteten årlig for å klare å tilby lave matvarepriser.
Økt bevissthet på bærekraftige valg	→ Kundene blir i økende grad bevisste på hva og hvor de handler. Flere enn før ønsker å vite hvordan maten de kjøper produseres, om dyrevelferden er god eller om det de kjøper er godt for egen helse. Betalingsvilligheten er høyere for noe som er annerledes, gjerne fra en mindre eller lokal produsent framfor en stor og global.	→ Økologi, helseorienterte produkter eller klimamerking blir brukt for å skape økt handlekurv og differensiering.	→ Alle kjedene i NorgesGruppen jobber for å selge mer av det sunne og mindre av det usunne. I tillegg fokuseres det på godt vareutvalg av alternative proteinkilder, samt informasjon og kunnskap om hvordan produktene blir produsert og hvilke krav som stilles.

Enklere og bedre handleopplevelse på kundens premisser

Vi investerer betydelig hvert år for å forbedre oss hele tiden innen kompetanse, utvalg, priser og kunderelaterte tjenester. De som vinner dagligvarekunder er de som hele tiden strekker seg etter den beste handleopplevelsen.

180 000

Antall nye
Trumf-medlemmer
i 2019

→ Det dreier seg om å gjøre dagligvarehandelen så enkel og smidig for hver enkelt kunde og husholdning. Med samtykke fra kundene kan vi benytte informasjon om deres kjøpsdata til å gjøre handel så enkel som mulig.

Kundens handleopplevelse

Det pågår en modernisering av dagligvarebutikkene der kundens handleopplevelse står i sentrum. Det startet med digitale rabattkuponger basert på kundens varekjøp og automatisk genererte handlelister, til utvikling av netthandel og framtidens kasseløse handel. Selvbetjente kasser gjør handleopplevelsen mer effektiv for mange, og fra januar 2020 kunne kunden betale kontaktløst i butikk. Utviklingen vil fortsette i raskt tempo i 2020 og de nærmeste årene.

NorgesGruppen jobber for at kundene skal oppleve handelen så enkel og smidig som mulig, og at de skal kunne betale på den måten de selv ønsker. Det skal også være opp til kunden hvordan de ønsker å bruke sin Trumf-bonus. Det siste året har derfor butikkene våre åpnet for at kundene kan betale med Trumf-bonus i kassen eller i nett-handelen. Bruk bonus i butikk, reis for den eller overfør den til bankkonto.

Trumf gir muligheter

Bruk av kjøpshistorikk fordrer at kunden er medlem av Trumf. I 2019 valgte 159 000 kunder å bli nye Trumf-medlemmer. Dette er vi svært fornøyde med. KIWI sto for størstedelen av veksten, mye takket være at



KIWI PLUSS ble utvidet til å omfatte fersk fisk.

I 2020 forventer vi at kundene vil spare enda mer. I 2019 fikk medlemmene bonussparing på strøm og på reiser. Konseptet ViaTrumf har over 200 nettbutikker og reiseoperatører som gir høy bonus. Her var veksten på nesten 50 prosent i 2019. Vi mener det er mulig for våre medlemmer å spare minst 100 millioner eller mer på å bruke ViaTrumf

som inngang når de skal reise eller handle på nett.

Kjøpshistorikken fra Trumf gjør det mulig å tilby kundene bedre informasjon om kjøp og kosthold. Vi opplever at kundene etterspør dette og jobber med løsninger der de kan sammenligne eget kosthold med myndighetenes råd. De vil også kunne følge utviklingen i eget kosthold over tid.

Vi investerer betydelig for å forberede oss på framtidens handleopplevelse, noe som igjen vil styrke vår konkurransekraft. I 2019 investerte NorgesGruppen i en eierpost i Forte Digital, som har spisskompetanse på å jobbe med brukerorienterte løsninger og digital tjenesteplattform. Samarbeidet bidrar til at vi har en arkitektur som støtter rask digital utvikling.

Populær prisleder

I 2019 tok vi nye steg i arbeidet med sunnhet til folket og lave priser. Samtidig leverer KIWI igjen gode resultater.

→ KIWI var lenge den lille utfordrer i dagligvaremarkedet. Takket være fornøyde kunder og dyktige medarbeidere har kjeden hatt vekst hvert år.

KIWI topper dessuten flere kunde- og omdømmeundersøkelser: Sustainable Brand Index som kårer Norges mest bærekraftige merkevare, YouGov Brand-Indeks som viser hvilken merkevare som er mest positivt omtalt og Apeland's årlige omdømmemåling.



Uttevner sosiale forskjeller

Pris er et effektivt virkemiddel for å flytte kundene litt og litt mot et sunnere kosthold i tråd med myndighetenes anbefalinger. Det skal lønne seg å velge sunt, er holdningen til KIWI. Aldri før har KIWI kunder spart mer bonus enn de gjorde i 2019. Trumf-sparingen økte med nesten 15 prosent til 1,23 milliarder kroner, og KIWI sto for størstedelen av veksten. Det skyldtes både flere medlemmer og at fersk pakket fisk ble inkludert med 15 prosent bonus i KIWI PLUSS sammen med frukt og grønt. KIWI's satsing på fersk fisk bidro sterkt til at salget av fisk og sjømat økte i 2019, etter flere år med nedgang i salgsvolumet. Salget av fersk fisk økte med hele 23 prosent på ett år.

I tillegg til lave priser på frukt og grønt har større utvalg og bedre tilgjengelighet bidratt til økt salg. Det viser undersøkelser som GreeNudge har gjort for NorgesGruppen. Resultatene kom etter at frukt- og grøntavdelingene ble flyttet nærmest mulig inngangsdøren og fikk større plass. Totalt økte salget av frukt og grønnsaker med 15 prosent i NorgesGruppens butikker fra 2015 til 2019.

KIWI-butikkene hadde størst økning med 34 prosent økt salg av frukt og grønt i perioden.

Veksten i salg av frukt og grønt var størst i fylker med det laveste utdanningsnivået, der befolkningen fra før kjøpte minst frukt og grønt. Mens økningen i salget av frukt og grønt var på 16 prosent i høyt utdannede fylker, var økningen på hele 254 prosent i de lavt utdannede fylkene, målt i solgte enheter. Det betyr at folk kjøpte over tre ganger mer enn før.

Pris og gode kjøp vil fortsette å være viktig for kundene i årene framover. I befolkningen blir det flere unge og flere eldre med begrenset økonomi. KIWI lover kundene å jakte på de beste prisene hver eneste dag. Det innebærer blant annet å forhandle innkjøpsbetingelser til glede for kundene. Tall fra SSB viser at matvareprisene stiger mindre enn prisene på øvrige varer og tjenester i landet over tid. I 2019 økte matvareprisene med 1,0 prosent, mens konsumprisindeksen økte 2,2 prosent.

Supermarkedene vinner flest kunder

MENY har den aller beste kundeutviklingen i 2019 med en sammenlignbar vekst på 3,4 prosent. Også supermarkedskjeden SPAR får flere kunder, og kundene handler mer.

→ MENY er best i bransjen på vareutvalg, kvalitet på ferskvarer og betjening (NG Kjedetracker). MENY tilbyr nå netthandel til en enda større del av befolkningen. 9000 varer er nå tilgjengelig til om lag 70 prosent av befolkningen. Omsetningen i MENY netthandel var på 328 MNOK netto i 2019.

Konseptutvikling og lokal tilpasning

Gjennom 2019 jobbet MENY med lokal skreddersøm basert på at kundegrunnet og handlevanene er forskjellig i ulike deler av landet. Nye MENY Oslo City er eksempelvis skreddersydd kunder på farten. Oslo City er et knutepunkt hvor mange kunder passerer, de har ofte dårlig tid, de har ikke bil og de spiser mat i farta. Butikken var derfor den første i norsk dagligvare til å lansere et streetfood-konsept. Butikken er en pilot i MENY-kjeden som tester ut mange nye og mer urbane konsepter. Streetfood-avdelingen, som ligger like ved inngangspartiet og har kort vei til betalingsområdet, består av tre take-away-varianter: sushi, taco og pizza.

Butikken har også et lite «påsmurt-utsalgs» med egen betalingskasse og egen kaffebar ved betalingskassene inne i butikken. I tillegg er butikken mer åpen med bredere «handleganger», flere selvbetjeningskasser og mulighet for å gå kortere runde gjennom, alt for å tilby raskere handel for tusenvis av kunder som daglig strømmer gjennom. I Oslo bor 75 prosent av befolkningen i 1-2

personshusholdninger, og stadig flere av dem velger enklere måltidsløsninger eller å spise ute.

Ferdigmat og måltidsløsninger øker. Gjennom et strategisk samarbeid i hele verdikjeden til NorgesGruppen har MENY hatt et skikkelig middagsløft med fem middagskonsepter som treffer på ulike kundebehov.

Differensiering

NorgesGruppen benytter egne merkevarer for å skape unike varesortiment i kjedene og gi kundene større valgfrihet i enkelte kategorier. Jacobs Utvalgte har vært en populær produktserie i våre kjeder siden 2009. Denne satsingen på kvalitetsprodukter ble først introdusert i MENY, med 43 produkter i ni varekategorier. Nå består Jacobs Utvalgte av over 200 produkter i 27 kategorier som til sammen omsatte for om lag 550 MNOK i 2019. Flere av brødene og pølsene er favoritter, og Belgiske trøfler er Norges mest solgte konfekt. Mange handler hos MENY fordi de har Jacobs Utvalgte, og kundene er svært lojale til produktene.

En sterk bidragsyter til at SPAR og Joker vant sommeren 2019, var matkonseptet Sommervibber. Konseptet traff godt i deres profiler og ga god omsetning, godt mersalg og redusert svinn. Konseptet har også blitt ansett som det beste og mest synlige sommeren 2019.

Angus-satsingen til MENY er et annet



eksempel på unik produktutvikling. Den setter kvalitet i fokus og legger vekt på å bruke hele dyret. Gjennom et langsiktig strategisk samarbeid mellom Prima Jæren, MENY, Nortura og den norske bonden setter MENY kjøttkvalitet på kartet. De samarbeider nå med 357 bønder som har inngått Angus-avtalen. Det sikrer kjøtt av den kvaliteten kundene etterspør. Kunden spiser litt mindre kjøtt enn før, men etterspør i større grad kvalitet.



65 %
av befolkningen

har tilgang til **9000 produkter** gjennom MENYs netthandel

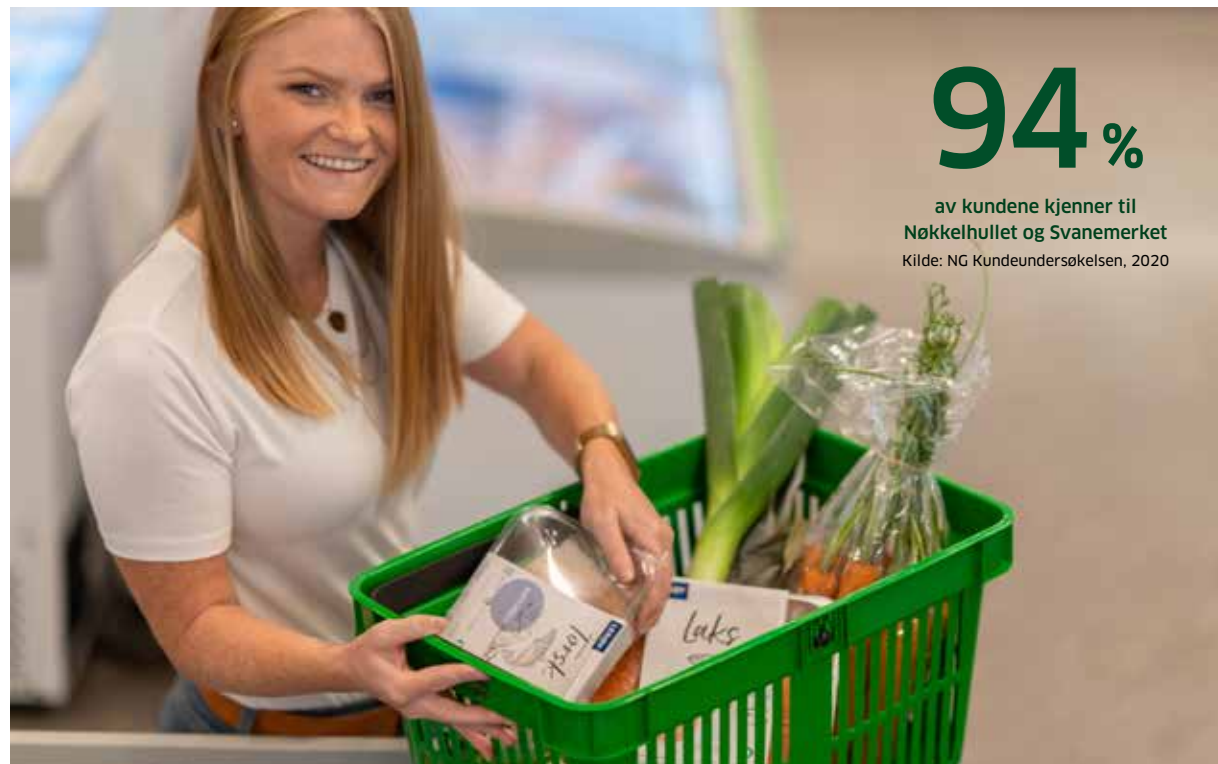
Kundene velger sunnere handlekurv

Handlekurvene fylles stadig av sunnere matvarer enn tidligere. Kundene i NorgesGruppens butikker kjøper totalt sett mer fisk, mindre sukker, mer frukt og grønt og mindre mettet fett.



Panert fisk er barnefamiliens middagsrett nummer to, etter pannekaker

Kilde: Middagsdagboken 2019, Ipsos



94%
av kundene kjenner til Nøkkelhullet og Svanemerket
Kilde: NG Kundeundersøkelsen, 2020

→ - Det er spesielt gledelig at det ser ut som om vi har snudd utviklingen i fiskeforbruk hos våre kunder, sier fagsjef sunnhet og ernæring, Aina Marie Lien. KIWIs priskampanje i 2019, hvor prisen ble kuttet tilsvarende momsen, førte til en sterk oppgang i fiskesalget fra 2018 til 2019.

Flere områder i riktig retning

Vi ser en positiv trend for alle målene NorgesGruppen har satt innen sunnhet og folkehelse. I 2019 har kundene fylt opp handlenettene med mer frukt og

bær, mindre mettet fett, mer fisk, mer sukkerfri drikke og flere nøkkelhullsprodukter.

- Vi har satt oss svært ambisiøse mål. Derfor er det gledelig å se at vi ligger godt an til å nå målene for sukker, grove brød og nøkkelhullsprodukter i løpet av 2020, sier Lien.

Nytt, sunt bestselgerbrød

Høsten 2019 lanserte Bakehuset et nytt brød i samarbeid med treningsprofilen Funkygine. Salget av det næringsrike

brødet, som har et høyt innhold av fiber og protein, har gått over all forventning. Allerede er det solgt over 1 million brød, og det er nå en av bestselgerne i NorgesGruppens butikker. Dette er et godt eksempel på hvilken betydning det har når sunne produkter blir trukket fram i kampanjer.

- 1,2 millioner mennesker er innom våre butikker hver dag. Det betyr noe, og det monner, når vi legger til rette for grønne og sunne valg, sier Lien.

Bærekraft oftere på menyen

Det personlige miljøengasjementet øker, og det vises også i kundenes handlekurv.

42%

har prøvd ett eller flere kjøttsubstitutter*

→ Det er større bevissthet om klima, miljø og helse blant dagligvarekundene når de handler. Flere sier de vil handle bærekraftige produkter, og en økende andel ønsker ikke å kjøpe produkter fra produsenter som forurensar miljøet. Dette viser undersøkelsen Norske Spisefakta 2018, gjennomført av Ipsos.

- Vi ser også lignende mønster i våre butikker. Hvordan maten produseres, det være seg med tanke på klima-utslipp, ressursbruk eller god dyrevelferd, har noe å si. Spesielt blant de unge ser vi at det er en viktig faktor når de skal handle, sier fagsjef bærekraftig handel i NorgesGruppen, Bjart Pedersen.

Mange bekker små

I NorgesGruppen utvikler, lanserer og forbedrer vi vårt sortiment hele tiden, også med tanke på helse, miljø og etikk. I 2019 gjennomførte UNIL, som produserer NorgesGruppens egne merkevarer, 132 endringer for å gjøre eksisterende og nye produkter mer bærekraftige. Sunnere produkter, mindre plast og endringer i produksjonsmåter er noen eksempler.



- Vi samarbeider også godt med merkevareleverandørene innen de samme områdene. Ett eksempel er de nye posene til Sørlandschips og KIMS, som er fullt ut resirkulerbare, sier Pedersen.

Ung vegetartrend

De siste årene har markedet for vegetarprodukter, som erstatter kjøtt og andre animalske produkter som blant annet melk og ost, virkelig skutt fart. Siden 2017 har NorgesGruppens butikker hatt en økning på 44 prosent innen denne varekategorien. Vegetar utgjør fortsatt en liten del av det totale



salget, men vokser raskt. Det er særlig de yngre som velger vegetar. Plantebasert melk, ost og yoghurt er det som vokser mest, men også dypfryste vegetarretter som pizza, vegetarburger og pølser er populære.

God informasjon om hvilke produkter som er bærekraftig produsert og ikke er etterspurt. Likevel er andelen som handler miljømerkede varer relativt stabil. Vi ser at spesielt sertifisert fisk og sjømat viser en god omsetningsøkning. Det samme gjelder for Svanen.

6 av 10

nordmenn forsøker å handle produkter de anser som bærekraftige*

7 av 10

synes det er vanskelig å vite om produkter er bærekraftig

7 av 10

mener det er viktig med informasjon om resirkulering av emballasje på pakningen*

*Kilde: The Orkla Sustainable Life Barometer | November 2019 | Ipsos

Samarbeid

Vi har satt oss høye ambisjoner, men kan ikke nå dem alene. Sammen med produsenter, leverandører og kjøpmenn finner vi løsninger som skaper bedre kundeopplevelser og er til det beste for alle.



Elvind Haalien fra NorgesGruppen på besøk hos Den sorte havre.

Samarbeid

Mindre matsvinn er vinn-vinn

Arbeidet med å redusere matsvinn i NorgesGruppen har gitt gode resultater med 24 prosent reduksjon siden 2015. Det er fortsatt nedprising av varer som nærmer seg utløpsdato som er det tiltaket som bidrar best og mest.



Se Lukt Smak er en tilleggsmerking til best før-dato. Formålet er å redusere unødvendig matsvinn.

SE LUKT SMAK

→ Bestill de brødene du trenger, og ikke flere. Dette er ett av flere nye, gode tiltak fra 2019 som har redusert matsvinnet i butikkene til KIWI, MENY, SPAR og Joker. Der det tidligere måtte bestilles minimum fem brød av gangen, er det nå stykkbestilling på bakervarer. Det har blant annet redusert svinnet på brød i SPAR med 50 prosent og Joker med 18 prosent fra 2018 til 2019.

Nedprising og donasjon

Nedprising av varer som er i ferd med å gå ut på dato, er det mest effektive virkemiddelet. KIWI har de siste årene redusert matsvinnet systematisk, og både nedprising av varer som er i ferd med å gå ut på dato og samarbeid med Kirkens Bymisjon har bidratt til den gode utviklingen. Via samarbeidspartneren Too Good To Go distribuerte MENY i tillegg 100 000 matporsjoner i 2019.

Selskapene ASKO, MatBørsen og UNIL er blant de største leverandørene av overskuddsmat til Matsentralen Norge. Matsentralen Oslo ble i sin tid etablert ved hjelp av NorgesGruppen, og nå er det syv matsentraler som viderefører overskuddsmat til de som trenger det mest. I 2019 delte matsentralene ut drøyt 2625 tonn mat, noe som tilsvarer 5,25 millioner måltider.

Selv om NorgesGruppens mål handler om å redusere eget matsvinn, ønsker vi også å inspirere kundene til



å kaste mindre hjemme. Vi oppfordrer til å bruke sansene gjennom «Se, lukt, smak»-symbolet, som nå finnes på 100 produkter i NorgesGruppens butikker. I 2019 merket vi også kjøttprodukter for storkusholdning.

Å få på plass datovarsling i strekkoden på varene er et essensielt verktøy for å redusere svinnet ytterligere. NorgesGruppen jobber videre med dette i 2020.

Ingen tvil om våre krav til god dyrevelferd

Kjøtt, melk og egg i våre butikker skal komme fra dyr som har det godt.

→ I NorgesGruppen har vi som mål at kundene skal være trygge på at kjøtt, melk eller egg som brukes i produkter vi selger i våre butikker, kommer fra dyr som behandles godt. Vi heier på norske bønder som tar dyrevelferd på alvor, og vi stiller tydelige krav og forventninger om god dyrevelferd til våre leverandører.

Rystende dokumentar

Det var derfor både overraskende, skuffende og vondt å se dokumentaren fra NRK Brennpunkt, Griseindustriens hemmeligheter, som ble vist sommeren 2019. Tilliten til dyrevelferden hos norske grisebønder ble satt kraftig på prøve, og vi satte umiddelbart i gang våre egne undersøkelser. Vi ville snarest mulig få fakta på bordet, og har hatt en grundig prosess med våre svinekjøttleverandører, grisebønder, Mattilsynet og fageksperter. Det er bred enighet om at norsk dyrevelferd er god, men at det er behov for tettere oppfølging og rask utbedring av forhold som kan gå på bekostning av dyrevelferden.

Tettere oppfølging og bedre dokumentasjon

Bransjens eget arbeid med det nye, nasjonale dyrevelferdsprogrammet Helsegris var allerede godt i gang da dokumentaren ble vist. I NorgesGruppen har vi innført et krav om regelmessig rapportering av status for alle grisebesetninger som leverer til våre svinekjøttleverandører. Vi har også deltatt på produsentsamlinger med flere hundre grisebønder for å understreke at den jobben bonden gjør hver dag for å sikre dyrevelferden i hver enkelt besetning er viktig for oss og våre kunder. Rapporteringen for 2019 viser at totalt 1951 besetninger leverte gris til slakting hos våre hovedleverandører. Det jobbes nå godt med å sikre dyrevelferden hos disse gjennom Helsegris og leverandørenes egen oppfølging.

– Vi er ikke i mål, men vi er trygge på at det nå er tettere oppfølging og at tiltak iverksettes raskere ved urovekkende funn. I 2020 vil vi utvide malen for oppfølging av svinekjøttleverandører og deres produsenter til andre leverandører og dyrearter, sier kvalitetsdirektør Inge Erlend Næsset i NorgesGruppen.



Grøstad Gris tar dyrevelferd på alvor.



Overproduksjon til besvær

→ NorgesGruppen har jevnlig dialog gjennom året med kjøttindustrien, og da spesielt markedsregulator Nortura, for å balansere kjøttproduksjonen best mulig. Ønsket er å produsere det markedet etterspør, ikke mer og ikke mindre. Og ikke minst – at vi bruker hele dyret.

Noen ganger oppstår ekstra utfordrende «topper», slik som overskuddslageret av fryst sauekjøtt i fjor, og som NRK Matsjokket rettet søkelyset mot i 2019. Etterspørselen etter sauekjøtt økte kraftig i forbindelse med programmet. Vi solgte ti ganger mer sauekjøttprodukter enn vanlig, og lageret av sau ble tømt på kort tid. Vi har også utviklet et bredere sortiment av sauekjøtt, i tråd med økt etterspørsel blant kundene.

Det er ikke noe nytt med slike topper. De kommer med jevne mellomrom, og det er da det tette samarbeidet gjennom verdikjeden er så viktig. For 2020 har for eksempel NorgesGruppen lenge jobbet med løsninger for å møte et større produksjonsvolum av lam enn markedet etterspør. En annen del av dette arbeidet er å sikre at hele dyret blir brukt i produksjonen for å unngå matsvinn. Noen ganger er det kanskje større etterspørsel etter kjøttdeig enn fileter, og da er det viktig å tenke alternativ bruk av det resterende kjøttet.

Nærbutikkene holder tritt med markedsutviklingen

Over hele landet pågår en modernisering av distriktsbutikkene i regi av selvstendige kjøpmenn som investerer i tilleggstjenester, utvalg og effektivisering.

→ Dagligvarekjøpmenn og selvstendig næringsdrivende bidrar til sysselsetting og alternative karriereveier for de uten formell kompetanse. Distriktsbutikkene tilbyr salg av lokalmat fra mindre produsenter og sørger for at forbrukere får tilgang til et godt vareutvalg i hele Norge. Butikkene har en nøkkelrolle i bygda og er ofte de viktigste institusjonene for at bygda skal bestå med skole, barnehage eller eldrester.

60 prosent av NorgesGruppens butikker og utsalgssteder drives av selvstendige kjøpmenn, og samlet står de for ca. 30 prosent av omsetningen til NorgesGruppen. Flere kjøpmenn er også aksjonærer i NorgesGruppen, som er den største distriktsaktøren i landet med butikker i 88 prosent av alle kommuner.

Holder tritt med konkurransen

De kjøpmannseide Joker-butikkene selger varer for over seks milliarder kroner og står for 8 prosent av NorgesGruppens andel i dagligvaremarkedet. Joker-butikkene har en snittomsetning på 14,2 millioner kroner. Til sammenligning selger lavprisbutikkene for rundt 60 millioner kroner.

Til tross for sterk konkurranse har distriktsbutikkene relativt stabil utvikling. Flere av butikkene er ikke bare utsatt for konkurranse fra lavprisbutikkene, mange merker også lekaskjen til Sverige der kjøpesentrene ligger tett på andre siden av grensen.



For å overleve må de være eksperter på å drive lønnsomt og klare å tilby noe ekstra til kundene sine.

Modernisering

Kjøpmennene investerer blant annet i teknologi som elektronisk hyllepriking og moderne kjøleanlegg. Butikkene er også koblet til et automatisert hyllepåfyllingssystem som håndterer varebestillinger. Det nye verktøyet for datovarsling bidrar til at kjøpmennene slipper å bruke tid på å finne fram til varer som skal nedpriser, men blir i stedet varslet automatisk. Slik kan kjøpmennene bruke mer tid på kundene.

Mange av våre selvstendige kjøpmenn investerer og skaper gode resultater i sine lokalmiljøer. I 2019 investerte kjøpmenn i SPAR og Joker ca. 200 millioner kroner samlet. De siste tre årene

Tilleggstjenester gir ringvirkninger

- Kafé
- Hjemlevering
- Cateringstjenester
- Vaktmestertjenester
- Bank – innskudd og uttak fra og med 2020
- SFO
- Sponsor til lokale lag og foreninger
- Post i butikk
- Spill
- Drivstoff/bensinpumper

har kjøpmennene i NorgesGruppen investert til sammen en halv milliard kroner i oppgradering av sine butikker.

NorgesGruppen, i samarbeid med Telenor, bygger nå ut fiber i alle deler av landet der vi har butikker. Et resultat av avtalen er at lokalsamfunn over hele landet får mulighet til å koble seg på. Det betyr at netthastighet og -stabilitet tilsvarende storbyene kommer til distriktene.

NorgesGruppen tilbyr både finansiell støtte og fraktutjevning til distriktsbutikkene. Det er viktig at alle butikkene får gode innkjøps- og distribusjonsbetingelser uavhengig av plassering. Distriktsbutikkene får også støtte til drift og investeringer gjennom det offentlig finansierte Merkur-programmet.

En milliard i lokalmat, mange nye gründere

NorgesGruppen har utviklet et bredt sortiment av lokalmat i sine butikker. På ti år har MENY femdoblet salget av lokalmat, og omsetter nå norske, lokale produkter for nærmere en milliard kroner.

650

lokalmatprodusenter
samarbeider med NorgesGruppen

→ NorgesGruppen har i mange år samarbeidet tett med 650 lokalmatprodusenter og det norske landbruket for å bidra til lokal verdiskaping og øke kvaliteten og mangfoldet i norsk dagligvare. Det bidrar til å utvikle matnasjonen Norge gjennom tradisjoner, nye smaker, innovasjon, historie og kvalitet. Totalt var det en omsetningsøkning på 5 prosent fra 2018 til 2019 innen denne kategorien.

Samfunnsansvar

Lokalmat er en del av samfunnsansvaret vårt, men også ett av våre konkurransefortrinn. Lokale mat-skatter er populært blant kundene, både i byene og i distriktene, sier Eivind Haalien, ansvarlig for lokalmat og spesialiteter i NorgesGruppen.

Sammen med HANEN deler MENY årlig ut prisen Årets Lokalmatgründer for å løfte fram spennende aktører innen norsk lokalmat og -drikke. I 2019 gikk Ostebygd – et fellesskap mellom åtte melke- og osteprodusenter i Hallingdal – av med seieren. Gjennom godt samarbeid har Ostebygd bygget opp et helt spesielt nettverk der delingskultur og framsmakking er essensielt.

Løfter fram matprodusenter

Lokalmat bidrar til at butikkene våre blir mer unike og spennende, og vi ser at våre kunder blir stadig mer opptatt av hvor maten kommer fra. Lokal identitet, unike historier og det å støtte opp om lokalt næringsliv har



ASK Gård,
vinner av Matskattstipendiet 2019

i økende grad blitt en viktig del av kjøpsbeslutningen. Gjennom satsinger som Jacobs Utvalgte og MENYs matskattstipend, har NorgesGruppens butikker bidratt til å løfte fram mange norske matprodusenter. Vinneren av Matskattstipendiet 2019 ble Ask Gård for deres økologiske hverdagssalami,

et produkt vi håper vil bli populært hos kundene.

Vi jobber videre med å samarbeide med lokale produsenter og løfte fram lokale matprodukter i butikkhyllene, og skal jobbe hardt for å bidra til at salgsøkningen kan fortsette i samme tempo.

Mangfold og menneskene

Som en av landets største private arbeidsgivere, har NorgesGruppen en viktig rolle i den norske sysselsettingen. Det er et ansvar, og en glede, å være arbeidsgiver for mange som har sitt første møte med arbeidslivet. Medarbeiderengasjement bidrar til innovasjon, bedre handleopplevelser og fornøyde kunder.



Ingvill Moen
Sporsheim og
Marita Storøy Skar
jobber på MENY
Fosnavåg.

Utvikler bedre handleopplevelser

Vi jobber mer i tverrfaglige team for å utvikle og teste tjenester enda raskere enn før. På denne måten er vi også bedre forberedt på konkurranse fra nye aktører.

→ Hver dag jobber vi for å gjøre morgendagens handel billigere og bedre, inspirere til gode matopplevelser og tilby grønne og sunne alternativer til kundene våre.

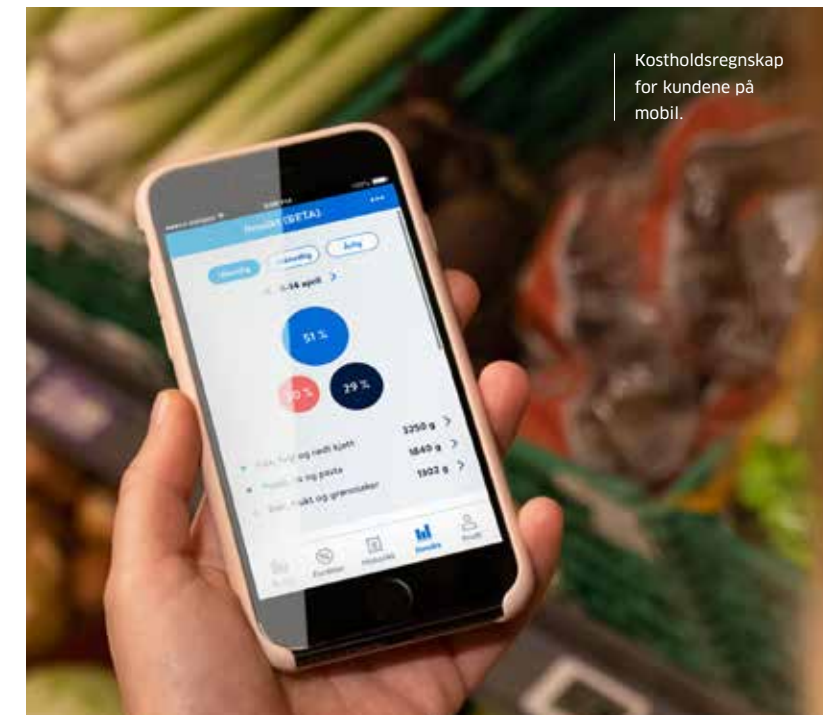
Som arbeidsform fjerner vi oss mer og mer fra prosjektgrupper og hierarkisk struktur. Isteden sitter medarbeidere i selvdrevne og tverrfaglige team. Effektene ses allerede ved at vi får gjort ting raskere og riktigere. Prototypene blir testet underveis før de settes ut i markedet.

Teste, utvikle, lansere

Et team jobber med ideer i en tidlig fase. Hensikten er å gjøre det enda enklere å teste ut ideer som vi på forhånd ikke vet om er gode nok. Dette gjør oss mer sikre før vi eventuelt bruker mer ressurser på å utvikle og lansere ideene.

I likhet med øvrig varehandel møter dagligvarehandelen endrede kunde-krav og forventninger. Kundereisen i butikk og på nett må forbedres hele tiden i takt med endrede forbruker-krav og ny teknologi. Aktører må snu seg raskere rundt for å hele tiden vinne kundenes gunst. En konsekvens av markedsutviklingen er at vi må teste mer og utvikle løsninger i høyt tempo.

Brukerinvolvering og kundedialog står sentralt for å sikre at vi leverer tjenester som skaper reell verdi for kundene. Vi bruker ulike metoder for



å innhente kvalitativ og kvantitativ innsikt, vi bruker servicedesign og tegner ut kundereiser og arrangerer Hackatons for å samle kompetanse og utvikle ideer som kan testes tidlig.

Scenarioer 2030

Gjennom kundeinnsikt, analyse og testing bygger vi relevante nytte-tjenester til kundene våre. Vår produkt- og tjenesteutvikling skal være drevet av god innsikt og kunnskap om kundeatferd. Et av målene våre er å tilby en mer personifisert kommunikasjon med kundene.

Vi snakker ikke om en revolusjon, men en evolusjon i varehandelen. Store endringer har skjedd før. Det er ikke den smarteste, ikke den sterkeste, men den mest tilpasningsdyktige som vinner.

NorgesGruppen har laget et framtidsbilde fram mot 2030. Framtidens kundeopplevelse er nå tatt inn som en del av konsernstrategien, og det er utarbeidet flere ulike scenarioer. NorgesGruppen har også blitt med i regjeringens oppfordring til næringslivet om å øke kompetansen om kunstig intelligens.

Arbeidstrening er gull verdt

NorgesGruppen er på god vei til å nå målet om 1100 løpende arbeidstreningsplasser innen 2020, og vi har styrket arbeidet med mangfold ytterligere. I 2019 var det 1008 personer som hadde arbeidstrening gjennom NorgesGruppen.

1 av 5

Hver 5. person har fått jobb i NorgesGruppen etter endt periode på arbeidstrening eller som lærling.



→ NorgesGruppen sysselsetter over 40 000 personer. Som en av Norges største arbeidsgivere, ønsker vi å gi jobberfaring og arbeidsfellesskap til de som står utenfor arbeidslivet. Ved å tilby gode arbeidstreningsplasser hvor man trives og utvikler seg, håper vi å integrere flere inn fra utenforskapet til fellesskapet. De gode historiene finner vi innen alle forretningsområdene i NorgesGruppen.

Mangfoldspris til MatBørsen

MatBørsen er NorgesGruppens eget kjøkken for ferdigretter. Selskapet har 230 ansatte fra 26 ulike land, og tilrettelegger for god språkopplæring og fagbrev for sine ansatte. I tillegg tilbyr selska-

pet arbeidstrening og praksisplasser. For dette arbeidet ble MatBørsen tildelt Mangfoldsprisen i 2019, regjeringens utmerkelse for selskap som har jobbet godt med integrering og mangfold.

Langt bak i køen

Butikksjef Sonja Helen Moen ved KIWI Mindes Hus i Stjørdal er et annet eksempel på hvor viktig det er å tilrettelegge for de som står utenfor arbeidslivet. Sonja ble mor da hun var 16 år, og hadde kun grunnskoleutdanning. Hun havnet langt bak i køen av jobbsøkere, men fikk til slutt tilbud om en deltidsstilling i KIWI. Ti år senere ble hun butikksjef. Sonja bestemte seg for at hun ville hjelpe

andre som er i samme situasjon som hun selv var i. I dag har KIWI-butikken i Stjørdal 14 ansatte. Fem av dem har fått fast jobb etter arbeidstrening.

Mangfold er suksess

MENY-kjeden har satset tungt på programmer for lærlinger og arbeidstreningsplasser. En av mange butikker som er flinke på dette området, er MENY Hovenga i Porsgrunn. Butikken har mottatt mye ros fra politikere for hvordan de har tilrettelagt for et mangfoldig arbeidsmiljø. Tørrvaresjef Erlend Torp Helmersen er en av de som fikk en god mulighet, og grep den. Han har Downs syndrom, og har jobbet i butikken i 18 år.

Kundene etterspør fagfolk

De siste 15 årene er søkertallene til matfag og sjåføryrket redusert betydelig. Behovet for et felles løft for å få ungdom til å se mulighetene i yrkesfag er stort.

→ Det er for få som utdanner seg til yrkesfag i Norge, til tross for at det er tilstrekkelig med lærlingsplasser og at man i mange fag nesten er garantert jobb etter endt utdanning. Uten fagfolk er det færre som har forutsetninger for å være matgründere, det blir færre innovasjoner fra de etablerte produsentene og det blir færre fagfolk i butikkene.

For en supermarkedskjede som MENY og for industribedrifter som MatBørsen og Bakehuset er dette en stor utfordring. De trenger fagfolk og matkompetanse i butikkene for å levere den kvaliteten som kundene forventer. Bare i MENY er det til enhver tid nesten 1000 personer med fagbrev som kokk, butikkslakter, konditor eller sjømathandler.

Matfagene er viktig for produktutvikling, matopplevelser og det å ivareta norsk matkultur. Våre fagfolk i butikk får god anerkjennelse fra de mange kunder som er glade i god mat. Og arbeidsdagene er varierte.

Grøntgastronomen

MENY har etablert en ekspertutdanning innen frukt og grønt. Gjennom modulprogrammet Grøntgastronomen skal de ansatte i MENY veilede kundene til å spise enda bedre og grønnere. Det faglige innholdet i utdannelsen rettes rundt temaene sesong, sensorikk, produsenter og bærekraft. Prosjektet er støttet av Grofondet, som er etablert av Norges-



Gruppen, BAMA og Gartnerhallen og skal bidra til det grønne skiftet og til økt forbruk av norske frukter, bær, grønnsaker og poteter.

Løfter fagkompetansen

I 2019 har MENY fortsatt investeringene i matfaglig kompetanse, og nå ses resultatene av mange års arbeid. Kjeden er vekstvinner i markedet. MENY jobber aktivt for å få ungdom til å velge matfag og med å tiltrekke seg unge som brenner for matfagene til lærlingsplassene. I løpet av de siste årene har MENY utdannet hundrevis av lærlinger. MENY arrangerer også MENY Masters Norgesmester i «butikkslakter» for lærlinger.

ASKO Servering har også tatt flere initiativer for å øke matfaglig kompetanse og interesse. De var initiativtaker til etablering av fondet Stiftelsen for rekruttering til restaurant- og matfag, som bevilger midler til tiltak som fremmer interessen for faget. Midlene for-

deles for eksempel til interessegrupper som fokuserer på å rekruttere flest mulig til matfag. 2 millioner kroner er delt ut siden 2016.

KIT-akademiet er et kompetansesenter som gjennomfører kurs, opplæring og tilrettelegging for teorikurs for ufaglærte kokker som ønsker å ta fagbrev. KIT-akademiet er godkjent som prøvestasjon av Utdanningsetaten i Oslo, og var en av initiativtakerne til Norges første NM for kantine- og institusjonskokker. Et av resultatene er etableringen av et eget landslag i regi av Norske Kokkers Landsforening, som deltok i OL i Stuttgart vinteren 2020. ASKO Servering Norgescup er også etablert – Norges største konkurranse for kokke- og servitørlærlinger.

Sjåføryrket har i likhet med matfagene fått redusert søkertall de siste årene. ASKO-skolen gir medarbeidere gode muligheter for personlig utvikling der også helse og bevegelse står i fokus.

Samfunnet

Å dekke behovene til dagens forbrukere uten at det blir mindre til kommende generasjoner er noe alle aktører i samfunnet må jobbe med. Vi vil være en pådriver for nye, bærekraftige og effektive løsninger i verdikjeden for mat.

Mats



Cristiano Aubert
er daglig leder på
Matsentralen i Oslo.

Mindre plast over hele linja

I 2019 reduserte vi bruken av plast på våre produkter med over 620 tonn – et nytt steg mot NorgesGruppens mål om 20 prosent reduksjon innen 2025.

626

tonn plast fjernet
blant utvalgte produkter i
NorgesGruppen i 2019

→ NorgesGruppen har i samarbeid med BAMA fjernet 526 tonn plastemballasje i kategorien frukt og grønt fra 2018 til 2019. Ett eksempel er Cevita blåbær. Den nye innpakningen på bærene har gått fra å være rund og i plast til å bli firkantet og i papp. I tillegg til å spare plast, er den nye pakningen også mer effektiv under frakt, og alene har blåbær i papp ført til 50 vogntog mindre på veien i 2019.

Egne merkevarer går foran

I våre egne merkevarer har vi redusert plast med omtrent 100 tonn i 2019. Emballasjen på Eldorado basmatiris og jasminris er nå byttet til kartong. Tidligere var risen i en plastsammensetning som ikke egnet seg for gjenvinning. Rengjøringsserien Unik RentHjem ble lansert i 2019. Både i innpakning og innhold er det lagt vekt på miljøet, blant annet er alle flaskene laget av resirkulert plast. Dette er noen eksempler på det arbeidet som gjøres. Alternativer til plast når fersk fisk og kjøtt skal emballeres er i rask utvikling, og i 2020 håper vi at det kommer flere gode plastfrie innovasjoner i butikk.



Plast på avveie

→ Det er når plasten kommer på avveie at den virkelig blir et stort miljøproblem. Vi har derfor prioritert plastfrie alternativer, eller nedbrytbare produkter, innen de kategoriene som lett havner i naturen. Ett eksempel er engangsartikler som bestikk, tallerkener og glass. Fra juni 2021 vil mange engangsartikler i plast bli forbudt i Norge. I NorgesGruppen

er vi fornøyd med at vi oppfylte dette kravet allerede høsten 2019. MENY har erstattet all engangsplast i sine butikker, og Unik, NorgesGruppens eget merke, har erstattet alt plastbestikk i dagligvare med bestikk i tre. Slike endringer sparer mange tonn plast i året, hvert år, og i sum er de viktige bidrag på veien mot mindre plast i naturen.

Framtidens dagligvarebutikk

I august 2019 åpnet Norges grønneste dagligvarebutikk på Hokksund – der KIWI-eventyret startet for 40 år siden. Miljøflaggskipet KIWI Lerberg er framtidens dagligvarebutikk, og et stort skritt på veien til målet om å bli klimanøytrale.



→ NorgesGruppen har i flere år jobbet med å gjøre eiendomsporteføljen grønnere. De nye miljøbutikkene er stappfulle av mer klimavennlige tiltak. En del av tiltakene er ikke økonomisk lønnsomme i dag, men gjennomføres likevel for at vi skal høste erfaring og gjøre eksisterende og nye butikker gradvis mer miljøvennlige. Flere av de første tiltakene vi testet, som LED-belysning og dører på kjølemøbler, er i dag innført som standard i flere av NorgesGruppens dagligvarekjeder.

Begynnelsen

Den opprinnelige ideen om miljøbutikk var å teste ut ulike tiltak

for å redusere strømforbruket. De beste og mest effektive løsningene ble videreført til neste miljøbygg, hvor også bærekraftige materialer i konstruksjonen sto i fokus. Derfra begynte vi å teste ut hvordan overskuddsenergi fra butikk kunne brukes til å forsyne andre bygg med energi. Da SPAR på Snarøya skulle bygges i 2018, utviklet vi i tillegg en ny takkonstruksjon i heltre som ikke krevde søyler og samtidig ga butikken en fin og åpen utforming.

Vi jobber kontinuerlig med å utvikle grønne løsninger for våre eiendommer. Vår nyeste miljøbutikk er et miljøflaggskip som reduserer utslipp

med rundt 60 prosent og bruker 35 prosent mindre strøm enn vanlige dagligvarebutikker på samme størrelse. Bygget har både blomstereng og humler på taket. All overskuddsenergi fra kjøl og frys brukes til oppvarming.

Ikke bare nytt

For NorgesGruppen handler ikke miljøeiendommer bare om å bygge nye miljøvennlige bygg. Vel så viktig er det å implementere gode miljøtiltak i eksisterende butikker. Det jobber vi med daglig.

Kaffebrygg for framtiden finansieres med grønne obligasjoner

Joh. Johannson Kaffe produserer i dag en tredjedel av all kaffe som drikkes i Norge. Nå flytter virksomheten fra anlegget på Filipstad.

→ Fra høsten 2020 vil all kaffe fra Joh. Johannson Kaffe bli produsert i ultramoderne lokaler i Vestby. Anlegget blir et av verdens mest miljøvennlige kaffebrennerier og har allerede blitt tildelt Norsk Energis energi- og miljøpris for 2019.

Det nye anlegget er bærekraftig på flere måter:

- Reduserer dagens klimagassutslipp med 85 prosent
- Brukt massivt tre i tak og bæresøyler
- Stålet som benyttes er resirkulert
- Energiforsyning skjer gjennom en kombinasjon av energibrønner, solceller og overskuddsvarme fra kaffebrenningen
- Biogass erstatter propan, som blir benyttet i dagens drift



Først ute med grønne obligasjoner

→ Som den første innen detaljhandelen i Norge, etablerte NorgesGruppen et grønt rammeverk for obligasjonslån i 2019. De to lånene, med en total ramme på 900 millioner kroner, ble raskt fulltegnet.

– Vi gjør store miljøinvesteringer hvert år for å redusere vårt klimaavtrykk i samfunnet. Bærekraftige investeringer bidrar til langsiktig lønnsomhet, og da er det også naturlig for oss å gå ut i markedet med grønne obligasjoner, sier konserndirektør Mette Lier i NorgesGruppen.

Lånene fra 2019 har så langt finansiert investeringer i miljøvennlig transport, miljøbygg og fornybar energi. Det nye kaffebygget til Joh. Johannson Kaffe, vindmøller som er etablert av ASKO Fornybar og hydrogenanlegg med tilhørende

Dette er grønne obligasjoner

Gjeldsbrev øremerket investeringer i miljøvennlige prosjekter.

Det kreves en uavhengig sertifisering, grønt rammeverk og rapportering.

hydrogenlastebiler i ASKO Norge er prosjekter i NorgesGruppen som har fått finansiering gjennom de grønne lånene.

– Vi har mange flere grønne prosjekter å ta av, så vi tror dette blir en viktig finansieringskilde framover, sier Lier.



Det grønne rammeverket fikk de beste graderingene Dark Green og Governance assesment Excellent av den uavhengige forskningsstiftelsen CICERO.

Verdikjedeforbedringer gir lavere matvarepriser

I en kostnadsintensiv bransje som vår er det avgjørende å ha høy produktivitet gjennom hele verdikjeden for å sikre lave matvarepriser til kundene.

→ Betingelser som NorgesGruppen forhandler fram, kommer forbrukerne til gode i form av lavere matvarepriser. I en bransje preget av små marginer, jobber vi også kontinuerlig for å holde øvrige kostnader nede.

Flere varer over ASKO gjør at vi klarer å være enda mer effektive og at kjøpmennene får en enklere hverdag. I praksis betyr det at ASKO kan levere et bredt utvalg av varer på én og samme bil. Kjøpmenn forholder seg da kun til ett bestillingspunkt og én leveranse i stedet for å bestille varer fra flere leverandører og ta imot like mange lastebiler.

Færre tomme butikkhyller

Tidsbruken til varepåfylling er ytterligere redusert ved at NorgesGruppen har overtatt ansvaret for all varepåfylling i butikk fra leverandørene, og at ASKO og butikkene gjennom NGFLYT samarbeider om å tilpasse vareleveransene etter hvordan varene er plassert i butikken. Dette gir varene kortest mulig vei til hylla og mer effektiv varepåfylling. Systemet NGFLYT gjør at butikkene foretar riktige bestillinger av varer og kan holde svinnnet nede. Færre utsolgte varer bidrar dessuten til butikkenes lønnsomhet og gir mer fornøyde kunder. Antallet utsolgtssituasjoner var nær ett prosentpoeng lavere i 2019 enn i 2018. Butikkene har nylig fått automatisk datovarsling som vil forenkle kjøpmennenes hverdag og redusere tidsbruken ytterligere.

I 2019 produserte ASKO 4,1 prosent flere kolli per time enn i 2018. Kostnaden per kolli som ble håndtert av ASKO holdt seg stabil fra 2018 til 2019, etter en nedgang på hele 19,6 prosent fra 2017 til 2018. Vi beregner kostnaden per kolli ved å dele driftskostnadene til ASKO på antallet kolli som er solgt til ASKOs kunder.

Effektiv varestrøm

ASKO har forbedret produktiviteten i driften med mer enn 15,5 prosent de siste fem årene. I praksis vil det si at ASKO håndterer et 15,5 prosent større volum med samme ressursbruk som for fem år siden. Det viktigste bidraget til produktivetsforbedringen har vært å få flere varer over ASKO, noe som igjen gir bedre utnyttelse av transportmateriell og bygg, investeringer i nye driftsbygg, automatiserte lagerløsninger og effektive IT- og driftssystemer.

Produktivetsforbedringene har vært viktige for å dempe effekten av den generelle kostnadsveksten og holde prisene til kundene så lave som mulig. Effektivitetsveksten som har skjedd i distribusjonsleddet har bidratt til å holde prisveksten på mat nede. Sentrallager Kjøl øker leveringsevnen og gir bedre holdbarhet på ferskvarer med over én dag.



15,5 %

produktivetsforbedring
på 5 år (ASKO)



En smak av honning

→ I 2019 forsterket NorgesGruppen overvåkingen av risiko og hendelser i markedet som del av vår leverandør-oppfølging. Generelt sett har leverandørene god kontroll og ærlige hensikter, men det finnes også forhold som vi må følge opp nærmere.

Ett område vi følger nøye er matsvindel, altså produkter som inneholder noe annet enn de utgir seg for. Det er mange muligheter for juks. En råvare kan tynnes ut, for eksempel hvis honning tilsettes sukkersirup, eller det kan brukes mindre av råvaren enn ingredienslisten tilsier, for eksempel mindre kakao i en sjokolade enn oppgitt.

NorgesGruppen har i mange år gjennomført produktkontroller av spesielt utsatte varegrupper.

I 2019 har vi sett spesielt på autentisitet i honning, kvalitetsnivå i olivenolje og riktig art i produkter med ingredienser fra fjørfe. Vi ser at våre forventninger skjerper bevisstheten i verdikjeden.

Hva opptar kundene innen bærekraft?

→ I flere år har vi gjennomført en undersøkelse blant våre kunder. I undersøkelsen spør vi hva som er viktigst for at en aktør innen dagligvare skal opptre ansvarlig. Det er små variasjoner fra år til år. Å behandle sine ansatte rettferdig har toppet listen de siste årene. Det henger nok også tett sammen med at det er et område kundene mener at vi har et naturlig og direkte ansvar for som arbeidsgiver.

2020	2019	2018	
1	1	1	→ Behandle ansatte rettferdig
2	-	-	Redusere plastemballasje på produkter hvor plast ikke er nødvendig for å bevare matkvaliteten (ny)
3	2	2	→ Redusere kasting av mat
4	4	3	→ Ha rett pris på produktene
5	3	5	→ Jobbe mot korrupsjon
6	6	6	→ Sikre god dyrevelferd
7	5	4	→ Redusere miljøbelastningen i produksjon av produkter og emballasje
8	8	7	→ Sikre bærekraftig fiske og hindre overfiske
9	7	15	→ Rettferdig handel
10	9	9	→ Tydelig merking av innhold i produkter, f.eks. sukker, salt og kunstige tilsetningsstoffer

Kundenes svar bekrefter i all hovedsak viktigheten av målene vi har satt, og gir oss ytterligere tyngde på hvilke områder som bør prioriteres.

Les mer på www.norgesgruppen.no

Fjerner uønskede stoffer

→ I 2019 har NorgesGruppen jobbet systematisk med det vi kaller uønskede stoffer. Dette er en samlebetegnelse på kjemikalier som ikke er forbudt, men med problematiske egenskaper for helse og miljø.

Vi har utarbeidet en modell for arbeidet med å redusere, erstatte eller fjerne uønskede stoffer fra non-food-produkter. Årsaken til at vi begynte med non-food-produkter er at mat- og næringsmidler allerede er strengt regulert i Norge.

Analysen av et utvalg produkter innen kategoriene vask, rengjøring og personlig pleie, og dialog med 40 leverandører om deres arbeid, viste at dette er et område det jobbes godt med. Tre produkter ble endret i løpet av gjennomgangen.

Det er spesielt perfluorerte stoffer (PFAS) som er identifisert som en utfordring. Dette er en gruppe stoffer som er linket til helse- og miljørisiko. NorgesGruppen har mål om å utfase alle produkter med PFAS over



en gitt grenseverdi. Arbeidet fortsetter i 2020 innen personlig hygiene og pleieprodukter.

Resultatene i kundeundersøkelsen gjenspeiler godt de målene vi arbeider mot i vårt bærekraftsarbeid. Det er motiverende å få bekreftet at vi jobber med områder som vår viktigste samarbeidspartner – kunden – også forventer at vi utgjør en forskjell innen.

Miljørelaterte utfordringer, slik som å kaste mindre mat og å redusere og erstatte unødvendig emballasje på produktene vi selger, kommer også høyt opp på listen. Bærekraftig ressursbruk, som bærekraftig fiske og god dyrevelferd, er andre områder det er forventet at vi er vårt ansvar bevisst, i tett samarbeid med resten av verdikjeden.

Våre kjeder og konsepter – året oppsummert

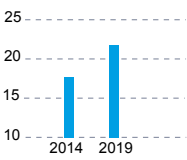


Norges største lavpriskjede målt i antall butikker, med 682 butikker og 12 500 medarbeidere landet rundt. Ingen andre kjeder vant flere prisundersøkelser i 2019 enn KIWI.

Året oppsummert

- Åpnet miljøbutikken KIWI Lerberg på Hokksund, 40 år etter at første KIWI-butikk ble etablert i samme område i 1979.
- Fersk fisk inn i KIWI PLUS med 15 prosent Trumf-bonus.
- Pusset opp kraftturbin som produserer ren energi tilsvarende energiforbruk i 100 av våre butikker.

Markedsandel %



Markedsandelen til KIWI er 21,8 % i 2019, sammenlignet med 17,7 % for seks år siden.

Kilde: Nielsen

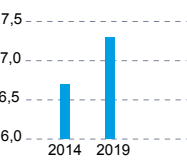


SPAR er verdens største supermarkedskjede med mer enn 12 000 butikker i over 40 land. I Norge har vi SPAR-butikker spredt over hele landet. SPAR har 293 butikker i Norge, hvorav 60 prosent er kjøpmannseid.

Året oppsummert

- Vekst i ostekategorien etter innføring av ny merking og gode kampanjer.
- Produktkonseptet Sommervibber ga god vekst gjennom sommeren.
- Åpnet 12 nye butikker i 2019.

Markedsandel %



Markedsandelen til SPAR er 7,3 % i 2019, sammenlignet med 6,7 % for seks år siden.

Kilde: Nielsen

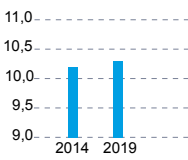


Hos MENY er matutvalget stort, med 9000 varer i snitt per butikk. Dyktige medarbeidere yter god service basert på solid fag- og varekunnskap. MENY topper flere kundetilfredshetsundersøkelser og har 184 butikker.

Året oppsummert

- Vekstvinner i 2019 med 3,4 prosent sammenlignbar vekst.
- MENYs netthandel omsatte for 328 millioner kroner i 2019, en økning på 56 prosent.
- Reåpning av MENY Oslo City og MENY CC-Vest.

Markedsandel %



Markedsandelen til MENY er 10,3 % i 2019, sammenlignet med 10,2 % for seks år siden.

Kilde: Nielsen

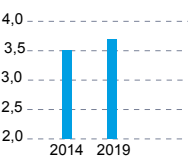


Joker består av 465 butikker spredt over hele Norge. Vi er lokalbutikken som dekker dine behov for daglige forbruksvarer og lokalt etterspurte tjenester. Mange av Joker-butikkene har søndagsåpent, og over 90 prosent drives av selvstendige kjøpmenn.

Året oppsummert

- Kundekonseptet Joker Glad økte medlemsmassen med 15 prosent.
- Den gode naboen, nytt slagord.
- Produktkonseptet Sommervibber ga god vekst gjennom sommeren.

Markedsandel %



Markedsandelen til Joker og Nærbutikken er 3,7 % i 2019, sammenlignet med 3,5 % for seks år siden.

Kilde: Nielsen



ASKO er en landsdekkende grossist som leverer mat- og drikkevarer til dagligvarebutikker og til serveringsmarkedet.

Året oppsummert

- Utvidelse av sentrallageret for kjølevarer for å sikre optimal funksjonalitet og framtidig kapasitet.
- Over 80 prosent av antall dagligvarebutikker og varevolum håndteres nå gjennom NGFLYT-løsningen for automatisert varesupplering.
- Datovarsling på varer som nærmer seg holdbarhetsdato.

ASKO fordeling omsetning



- Dagligvare
- Serveringsmarkedet

ASKO antall kunder i %



- Dagligvare
- ASKO Servering, Vinhuset, Storcash og Eureka

ASKO leverer til over 14 000 kunder innen dagligvare- og serveringsmarkedet.

UNIL

Unil er ansvarlig for utvikling, innkjøp og markedsføring av produkter under NorgesGruppens egne merker og har en portefølje på over 3000 produkter.

Året oppsummert

- Lanserte 134 nye produkter i 2019, inkl. Unik RentHjem og dyremat (Fauna).
- Kjøpte tilbake Våler Distribusjonslager AS i 2019 og eier nå egen infrastruktur.
- 10 år med Jacobs Utvalgte.



Bakehuset

Bakehuset er Norges største bakehus, der godt håndverk og fagkunnskap står høyt.

Året oppsummert

- Redusert plast i emballasje gjennom 2019.
- Ytterligere styrking på spesifikke produktlanseringer, og Bakehuset har lansert 54 nye produkter i 2019.
- Funkygine Fiberbrød har på kort tid blitt det nest mest solgte brødet i KIWI.



JOH. JOHANNSON
— kjent for god kaffe siden 1866

Merkevarene Evergood og Ali har bidratt til å gi Joh. Johansson Kaffe ry som en produsent av kvalitetskaffe i det norske markedet.

Året oppsummert

- Evergood og Ali er fortsatt blant Norges sterkeste merker og med høy preferanse hos forbruker.
- Evergood og Ali klarer i 2019 å ta andeler ved å ha en bedre utvikling enn totalmarkedet.
- Betydelige ressurser på arbeidet med emballasje, kvalitet, effektivitet og miljø i det nye kaffebrenneriet som står ferdig i 2020.



MatBørsen er en håndverksbedrift som produserer spiseferdige måltidsløsninger med god smak og høy kvalitet til dagligvare- og serveringsmarkedet.

Året oppsummert

- Vant Mangfoldsprisen i 2019 under regjeringens integreringskonferanse.
- Samarbeider med Matsentralen for å hindre matsvinn i egen produksjon.
- Lanserte 34 nye produkter i 2019.



Deli de Luca selger gode opplevelser av mat og drikke – til kunder som vil ha service, kvalitet og tilgjengelighet.

Året oppsummert

- Ny driftsmodell fra egendrift til franchise på bensinstasjonene.
- Vekst på mat og kaffe i et konkurranseutsatt marked.
- Nominert som årets franchisekjede i 2019.



MIX er spisesteder som serverer milkshakes, mat, is og drikke.

Året oppsummert

- Nyutviklet egenid butikk på Oslo bussterminal.
- Kategorispesialisering innen milkshakes.
- Kategoriløft for burgere med angusburger.



Jafs er en landsdekkende fast food-kjede med et felles basissortiment av gode kvalitetsprodukter.

Året oppsummert

- Åpnet ti nye butikker.
- Nyutviklet pizza- og kebabkonsept.
- Lansering av vegetarburger.



Storcash tilbyr et bredt og lokaltilpasset vareutvalg til bedriftsmarkedet.

Året oppsummert

- 24 prosent omsetningsvekst til lojalitetskunder i kundeklubben ALLTID.
- 98 prosent av kundene anbefaler Storcash til andre.
- Styrket sin posisjon som destinasjon for mineralvann med 13 prosent vekst i kategorien.



2019

Våre resultater



Risikostyring

➔ Risikostyring i NorgesGruppen er en integrert del av virksomhetsledelsen og basert på rammeverket COSO Enterprise Risk Management. Formålet med risiko-styringen er å øke sannsynligheten for at strategiske og operative mål blir nådd gjennom å identifisere, vurdere, følge opp og håndtere risikofaktorer. Styret og konsernsjef påser at det er forsvarlig risikostyring i konsernet som helhet, og vurderer at konsernet sett under ett har en moderat risikoeksponering.

Sentrale strategiske og operasjonelle risikofaktorer

Rammebetingelser

Endringer i regulatoriske rammebe-tingelser kan påvirke mulighetsrommet for vår virksomhet. I 2019 fikk bransjen sin egen lov – lov om god handelsskikk i dagligvarekjeden. I november 2019 inn-ledet Konkurransetilsynet undersøkelser hos NorgesGruppen relatert til innkjøps-avtaler med to leverandører i det norske markedet. NorgesGruppen har bidratt med å legge til rette for en effektiv gjennom-føring av undersøkelsen. NorgesGruppen har en streng policy om etterlevelse av konkurranseloven til enhver tid, og våre kjeder har konkurranseplikt seg imellom. En stortingsmelding om konkurransefor-holdene i dagligvarebransjen forventes levert i løpet av 2020. Konkurranse-tilsynet varslet også i 2019 at de mener at NorgesGruppen i en eiendomstransak-sjon har brutt den særlige opplysnings-plikten som dagligvarekjedene er pålagt.

Markedsvekst

Markedsveksten er vedvarende lav, og konkurransen kommer fra sta-dig flere aktører. Dagligvarebutikkene utgjør omtrent 60 prosent av matmar-kedet, og veksten er høyest utenfor de tradisjonelle dagligvarebutikkene. I et slikt scenario er det risiko for at kost-nadsveksten overstiger omsetnings-veksten. NorgesGruppen arbeider derfor kontinuerlig med å effektivisere verdi-kjeden og å utvikle strategier og planer

for å møte markedsutviklingen. Konser-net er i ferd med å utvikle strategi for neste femårsperiode.

Tiltakene som er iverksatt av myndig-hetene for å redusere spredning av korona-viruset vil påvirke hele nærings-livet. 2020 vil bli et krevende år også for matbransjen, både på grunn av økte kost-nader og økt fravær. Dette til tross for økt omsetning av varer i enkelte butik-ker. En rekke av våre engroskunder vil oppleve en krevende periode fremover på grunn av tapt salg.

Leverandører og matsikkerhet

NorgesGruppen jobber kontinuerlig med å sikre at våre leverandører har tilstrek-kelige systemer for å ivareta mattrygghet og kvalitet, arbeidstakerrettigheter, miljø og dyrevelferd i sin verdikjede. Over-våking av hendelser i markedet, produkt-beredskap og leverandøroppfølging har vært prioritert i 2019, sammen med økt innsats for å avdekke matsvindel.

Informasjonssikkerhet

IKT-arbeidet skal bidra til økt konkurransekraft ved å effektivisere forretningsprosesser og utnytte stor-driftsfordeler og forretningsmuligheter. NorgesGruppen tar også i bruk IKT for å utvikle og integrere nye tjenester og kanaler rettet mot kunder og samarbeids-partnere. Tiltakene vi iverksetter innen informasjonssikkerhet følger endringer i risiko- og trusselbildet, med særlig årvåkenhet for cyberrisiko.

Personvern

NorgesGruppen behandler personopp-lysninger for et betydelig antall ansatte og medlemmer i lojalitetsprogrammet Trumf. Teknologi- og forretningsutviklin-gen tilsier stadig flere digitale tjenester, der personvern skal ivaretas. Selskapene har eget ansvar for å etterleve lov-verket, mens konsernet har ansvar for styringsmodell og følger opp etterlevelse. Personvernombud er oppnevnt der selskapenes virksomhet tilsier det.

Klima

Klimaendringer og ekstremvær påvirker matproduksjonen, både i og utenfor Norge. For NorgesGruppen innebærer dette risiko knyttet til råvaretilgang, spesielt fra de jordbruksområdene som er mest sårbare for temperaturendringer, tørke eller store nedbørmengder. NorgesGruppen er i gang med å kartlegge effektene av klimaendringer i verdi-kjeden for å styrke håndteringen av risiko knyttet til råvaretilgang. Klimaendringene innebærer i tillegg økt risiko for brudd i verdikjeden som følge av naturska-der på bygninger og infrastruktur. Samtidig utfordrer klimaendringene oss til å utvikle mer klimavennlige og bære-kraftige produkter som appellerer til den økende bevisstheten blant kundene.

Antikorrupsjon

Korrupsjon skader grunnleggende sam-funnsmekanismer. NorgesGruppen har nulltoleranse for korrupsjon, og har eta-blert et rammeverk for å sikre at denne holdningen etterleves blant alle medarbei-dere, ledere og partnere. Antikorrupsjons-arbeidet er forankret i konsernets felles policyer og etiske retningslinjer, etiske retningslinjer for leverandører og retnings-linjer for antikorrupsjon for virksomheter i NorgesGruppen. Alle transaksjoner i NorgesGruppen skal være avtalefestede, lovlige og forretningsmessig begrunnet. Ansatte eller tillitsvalgte i NorgesGruppen skal aldri kreve, motta, tilby eller gi bestik-kelser, gaver, ytelser, tjenester eller andre begunstigelser utover dette, og heller ikke medvirke til slik atferd.

Matforsyning

Vi har beredskapsplaner som sikrer rike-lige lagerbeholdninger og effektiv vare-distribusjon også i krisesituasjoner. Så langt i 2020 har vi klart å opprettholde god tilgang på varer, selv i en krevende situasjon med hamstring og fravær som følge av risikotiltak. Samarbeidet med leverandører og norsk landbruk spiller også en viktig rolle i dette arbeidet, i til-legg til samspillet med myndighetene.

Sammendratt resultat – konsern

(MNOK)	2019 eks. IFRS 16	2018	2019 ink. IFRS 16	IFRS 16 effekt
Driftsinntekter	90 504	87 813	90 326	(178)
Driftskostnader	(85 179)	(82 821)	(82 779)	2 399
Driftsresultat før av- og nedskrivninger (EBITDA)	5 325	4 992	7 547	2 221
Inntekt på investering i tilknyttede selskaper	472	300	472	-
Av- og nedskrivninger	(2 147)	(2 151)	(3 754)	(1 606)
Driftsresultat	3 650	3 140	4 265	615
Netto finans	(200)	(83)	(1 225)	(1 025)
Resultat før skatt	3 450	3 057	3 040	-410
Skattekostnad	(704)	(647)	(614)	90
Årsresultat	2 746	2 410	2 427	(320)
Minoritetenes andel av resultatet	37	(20)	37	-
Majoritetenes andel av resultatet	2 710	2 430	2 390	(320)
Resultat/utvannet resultat pr. aksje i NOK ¹⁾	69,34	61,14	61,16	(8,18)

¹⁾ Resultat til majoritetsinteresser/gjennomsnittlig antall utestående aksjer

Sammendratt totalresultat – konsern

(MNOK)	2019 eks. IFRS 16	2018	2019 ink. IFRS 16	IFRS 16 effekt
Resultat etter skatt	2 746	2 410	2 427	(320)
Utvidet resultat				
Poster som ikke kan bli reklassifisert over resultatet				
Aktuarmessige gevinster og tap	(29)	(27)	(29)	-
Egenkapitaleffekt fra tilknyttede selskaper	43	(33)	43	-
Andre utvidede resultatposter	22	-	22	-
Skatt	1	6	1	-
Poster som kan bli reklassifisert over resultatet				
Kontantstrømssikring	(27)	34	(27)	-
Omregningsdifferanser valuta	(7)	(3)	(7)	-
Skatt	6	(8)	6	-
Periodens utvidede resultat	9	(31)	9	-
Totalresultat	2 756	2 380	2 436	(320)
Minoritetenes andel av totalresultatet	39	35	39	-
Majoritetenes andel av totalresultatet	2 717	2 345	2 397	(320)

Sammendratt balanse – konsern

(MNOK)	2019 eks. IFRS 16	2018	2019 ink. IFRS 16	IFRS 16 effekt
Varige driftsmidler og investeringseiendom	18 642	16 872	18 642	-
Goodwill og andre immaterielle eiendeler	5 559	5 250	5 559	-
Finansielle anleggsmidler	4 217	4 638	5 312	1 096
Rett til bruk eiendel	-	-	17 443	17 443
Sum anleggsmidler	28 418	26 759	46 956	18 539
Varer	6 292	5 896	6 292	-
Fordringer	4 908	4 738	5 081	174
Bankinnskudd, kontanter	1 631	1 778	1 631	-
Sum omløpsmidler	12 830	12 412	13 004	174
SUM EIENDELER	41 248	39 171	59 961	18 712
Innskutt egenkapital	1 825	1 825	1 825	-
Opptjent egenkapital	19 830	17 758	19 510	(320)
Minoritetsinteresser	275	260	275	-
Sum egenkapital	21 930	19 843	21 610	(320)
Langsiktig gjeld	6 543	5 859	6 543	-
Langsiktig gjeld IFRS 16			16 578	16 578
Kortsiktig gjeld	12 776	13 470	15 230	2 454
Sum gjeld	19 319	19 329	38 351	19 032
SUM GJELD OG EGENKAPITAL	41 248	39 171	59 961	18 712

Sammendratt egenkapitaloppstilling – konsern

(MNOK)	Innskutt egenkapital	Opptjent egenkapital	Sum	Minoritets-interesser	Total egenkapital
Egenkapital 31.12.2017	1 825	16 049	17 875	260	18 135
Periodens resultat	-	2 391	2 391	20	2 410
Periodens utvidede resultat	-	(46)	(46)	15	(31)
Endring egne aksjer	-	(11)	(11)	-	(11)
Transaksjoner med minoriteter	-	1	1	(8)	(7)
Utbetalt utbytte	-	(626)	(626)	(27)	(653)
Egenkapital 31.12.2018	1 825	17 758	19 583	260	19 843
Periodens resultat*	-	2 390	2 390	37	2 427
Periodens utvidede resultat*	-	7	7	2	9
Endring egne aksjer	-	(18)	(18)	-	(18)
Transaksjoner med minoriteter	-	(1)	(1)	-	(1)
Utbetalt utbytte	-	(626)	(626)	(23)	(649)
Egenkapital 31.12.2019	1 825	19 510	21 335	275	21 610

* Inkl IFRS 16

Sammendratt kontantstrøm – konsern

(MNOK)	2019 eks. IFRS 16	2018	2019 ink. IFRS 16
Resultat før skattekostnad	3 450	3 057	3 040
Betalte skatter	(647)	(707)	(647)
Av- og nedskrivninger	2 149	2 151	3 754
Andre ikke-kontantposter	(409)	(296)	630
Endringer i arbeidskapital	(1 101)	43	(1 101)
Kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	3 442	4 249	5 677
Innbetalinger ved salg av anleggsmidler	321	371	321
Utbetalinger ved kjøp av anleggsmidler	(4 669)	(3 680)	(4 669)
Andre investeringsaktiviteter	588	(329)	588
Kontantstrøm fra investeringsaktiviteter	(3 760)	(3 638)	(3 760)
Innbetaling ved opptak av langsiktig gjeld	7 589	4 342	7 589
Utbetaling ved nedbetaling av langsiktig gjeld	(7 298)	(4 280)	(7 298)
Utbetaling ved kjøp av egne aksjer	(19)	(11)	(19)
Utbetaling av utbytte	(653)	(653)	(653)
Andre finansieringsaktiviteter	552	681	(1 683)
Kontantstrøm fra finansaktiviteter	171	78	(2 064)
Netto endring i bankinnskudd og kontanter	(147)	689	(147)
Bank og kontanter ved periodens begynnelse	1 778	1 090	1 778
Bank og kontanter ved periodens slutt	1 631	1 778	1 631

Noteopplysninger – konsern

NOTE 1 • REGNSKAPSPRINSIPPER

Årsregnskapet for 2019 er utarbeidet i samsvar med IAS 34 Delårsrapportering som fastsatt av EU.

Regnskapsprinsippene som er benyttet i regnskapet er de samme prinsipper som for årsregnskapet for 2018, bortsett fra følgende nye standarder og fortolkninger som er tatt i bruk i perioden:

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

IFRS 16	Leieavtaler	Standarden er vurdert å ha vesentlig effekt for NorgesGruppens årsregnskap. Se egen omtale under.
Endringer i IFRS 9	Førtidig tilbakebetalingsklausul med negativ kompensasjon	Standarden er vurdert å ikke ha vesentlig effekt for NorgesGruppens årsregnskap.
IFRIC 23	Usikre skatteposisjoner	Endringene i standarden er vurdert å ikke ha effekt for NorgesGruppens årsregnskap.
IAS 28 endring	Investeringer i tilknyttede foretak og felles-kontrollert virksomhet	Endringene i standarden er vurdert å ikke ha effekt for NorgesGruppens årsregnskap.
Forbedringer (diverse standarder og tolkninger)	Årlige forbedringer til IFRS 2015-2017 sykklus	Endringene i standarden er vurdert å ikke ha effekt for NorgesGruppens årsregnskap.
IAS 19 endring	Avkorting, oppgjør eller endring av pensjonsplan	Endringene i standarden er vurdert å ikke ha effekt for NorgesGruppens årsregnskap.

Leieavtaler

IASB vedtok i 2016 ny standard for leasing, med implementering fra 1. januar 2019, IFRS 16. Hovedregelen i den nye standarden er at leietaker skal innarbeide alle leieavtaler i balansen. Leietaker skal innarbeide 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 produksjonsanlegg. Ved førstegangsinnregning av IFRS 16 har konsernet benyttet modifisert retrospektiv metode, hvilket innebærer at sammenligningstall ikke er omarbeidet. «Rett til bruk»-eiendelen er innregnet til et beløp tilsvarende leieforpliktelsen, men som følge av forskuddsbetaling vil forpliktelsen på innregningstidspunktet være noe lavere enn eiendelen. Resultatoppstillingen er påvirket i form av at leiekostnadene flyttes fra andre driftskostnader til avskrivninger og finanskostnader i resultatoppstillingen. EBITDA er økt betydelig som følge av at leiekostnadene tas bort, og er blitt erstattet av avskrivninger på «rett til bruk»-eiendelen og rentekostnader som treffer resultatlinjene lenger ned i resultatoppstillingen. Driftsresultatet har dermed også økt, mens resultat før skatt er det mindre endring på. I de første årene blir resultat før skatt noe lavere enn hva det ville vært uten IFRS 16-effektene. Årsaken til dette er at rentelementet på leieforpliktelsen er høy i starten av leieperioden. I senere leieperioder faller rentekostnadene i takt med at leieforpliktelsen reduseres. IFRS 16 påvirker i tillegg kontantstrømpoppstillingen da leiebetaling som representerer tilbakebetaling av hovedstolen klassifiseres som kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter.

NorgesGruppen har valgt å ikke foreta nye vurderinger av om en eksisterende avtale inneholder en leieavtale. Det betyr at gammel vurdering etter reglene i IAS 17 og IFRIC 4 opprettholdes, men at regnskapsføringen av disse avtalene omarbeides etter IFRS 16.

Konsernet har videre valgt å ikke innregne kortsiktige leieavtaler (under 12 måneder) 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.

I vurderingene av leieperioden inkluderes alltid den uoppsigelige perioden av leieavtalen. Det gjøres i tillegg en vurdering av om det er rimelig sikkert at eventuelle opsjoner blir benyttet. NorgesGruppen vurderer om opsjonen(e) skal innregnes basert på en helhetsvurdering, veiledningen i standarden og tidligere erfaring med hensyn til utnyttelse av tilsvarende opsjoner. Opsjonene, som er framtidige rettigheter og ikke en plikt, gir gode forretningsmuligheter på lengre sikt.

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 har i tillegg valgt å bruke modifisert retrospektiv metode, som medfører at konsernet må 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.

NorgesGruppen har også et visst omfang av utleievirksomhet og framleievirksomhet. Standarden har ingen betydelig effekt på regnskapsføringen av utleievirksomheten. For framleievirksomheten er det innregnet en fordring istedenfor en «rett til bruk»-eiendel, samt at andre driftsinntekter er noe redusert, mens finansinntekter har økt noe.

Balanseføring av leieforpliktelse og bruksrett for overnevnte leieavtaler har ført til en vesentlig økning i totale eiendeler og forpliktelser på ca. 19 milliarder ved førstegangsinnregning 1. januar 2019.

Se note 21 i konsernregnskapet for 2018 for tidligere regnskapsføring av leieavtaler i henhold til IAS 17. Differansen mellom framtidig minsteleie opplyst i note 21 og beregnet forpliktelse per 1. januar 2019 kan i all hovedsak forklares med innregning av opsjonsperioder.

Rapporten er ikke revidert.

NOTE 2 • SEGMENTINFORMASJON

(MNOK)						
2019*	Engros	Detalj	Merkevare	Eiendom	Annet/ eliminering*	Konsern*
Totale segmentinntekter	69 925	54 438	11 499	498	2 779	139 140
Inntekter mellom segmentene	(36 751)	-	(10 523)	(327)	(1 214)	(48 814)
Driftsinntekter	33 175	54 438	976	171	1 566	90 326
Driftsresultat	950	1 866	580	295	574	4 265
2018	Engros	Detalj	Merkevare	Eiendom	Annet/ eliminering	Konsern
Totale segmentinntekter	66 955	51 326	11 148	419	3 213	133 061
Inntekter mellom segmentene	(33 880)	-	(10 129)	(303)	(936)	(45 248)
Driftsinntekter	33 076	51 326	1 019	116	2 277	87 813
Driftsresultat	930	1 485	521	183	20	3 140

* IFRS 16-effekt er inkludert i kolonnen annet/eliminering og dermed konsern fra og med 2019.

NOTE 3 • UTBYTTE OG EGNE AKSJER

Det er i 2019 utbetalt utbytte for 2018 med kr. 16,0 per aksje til morselskapets aksjonærer. Totalt er det i 2019 utbetalt 649 MNOK i utbytte for 2018, inkludert utbytte til konsernets minoriteter. 626 MNOK er utbetalt i utbytte til morselskapets aksjonærer. Foreslått utbytte for 2019 er kr. 18,0 pr. aksje, til sammen 703 MNOK.

NorgesGruppen har per 31.12.2019 totalt 937 727 egne aksjer, noe som utgjør 2,3 % av aksjekapitalen. Beholdningen av egne aksjer ved utgangen av forrige år var 903 001.

NOTE 4 • INNFRIELSE OG OPPTAK AV OBLIGASJONSLÅN

NorgesGruppen ASA har i perioden innfridd ISIN NO0010663651 på 500 MNOK. Det ble i 2019 tatt opp 2 nye grønne obligasjonslån på til sammen 900 MNOK, ISIN NO0010843121 og NO0010869670. Det ble også tatt opp 3 560 MNOK i sertifikatlån og av dette forfalt 2 500 MNOK i 2019. Vi viser til www.norgesgruppen.no for fullstendig oversikt over utestående beløp i obligasjoner og sertifikater.

NOTE 5 • HENDELSER ETTER BALANSEDAGEN

Det har etter balansedagen ikke inntruffet hendelser av vesentlig betydning for det avlagte regnskapet. Tiltakene som er iverksatt av myndighetene for å redusere spredning av korona-viruset vil påvirke hele næringslivet. 2020 vil bli et krevende år også for matbransjen, både på grunn av økte kostnader og økt fravær. Dette til tross for økt omsetning av varer i enkelte butikker. En rekke av våre engroskunder vil oppleve en krevende periode fremover på grunn av tapt salg.

Sammendratt årsregnskap for morselskapet (NGAAP)

Resultat		
(MNOK)	2019	2018
Driftsinntekter	479	280
Driftskostnader	(541)	(437)
EBITDA	(62)	(157)
Av- og nedskrivninger	(18)	(8)
Driftsresultat	(81)	(165)
Netto finans	1 468	1 492
Resultat før skatt	1 387	1 328
Skattekostnad	4	(243)
Resultat etter skatt	1 391	1 085

Balanse		
(MNOK)	31.12.2019	31.12.2018
Goodwill og andre immaterielle eiendeler	116	124
Varige driftsmidler	1	2
Finansielle anleggsmidler	28 343	27 173
Sum anleggsmidler	28 460	27 299
Fordringer	1 910	1 885
Bankinnskudd, kontanter	7	23
Sum omløpsmidler	1 916	1 908
Sum eiendeler	30 376	29 207
Innskutt egenkapital	1 825	1 825
Opptjent egenkapital	10 798	10 149
Sum egenkapital	12 623	11 974
Avsetning for forpliktelser	380	352
Langsiktig gjeld	5 115	4 321
Kortsiktig gjeld	12 259	12 560
Sum gjeld	17 754	17 233
Sum gjeld og egenkapital	30 376	29 207

Kontantstrømpoppstilling		
(MNOK)	2019	2018
Kontantbeholdning ved periodens begynnelse	23	658
Kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	(198)	272
Kontantstrøm fra investeringsaktiviteter	(1 170)	(4 102)
Kontantstrøm fra finansaktiviteter	1 352	3 195
Kontantbeholdning ved periodens slutt	7	23

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 framtidige 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. Det er ikke vurdert hensiktsmessig å foreta justeringer av regnskapsmessig rapporterte tall i beregningen av nøkkeltall eller resultatstørrelser (APM-er). Dette fordi regnskapsmessig rapporterte størrelser for NorgesGruppen etter selskapets oppfatning framstiller den underliggende driften på en god og balansert måte for regnskapsbrukerne. Det er ingen avstemmingsposter mellom regnskapsmessige størrelser og APM-er. Oversikten under viser de APM-ene 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- ene 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 EBIT – EBIT / Sum driftsinntekter
- Driftsmargin EBITDA – EBITDA / Sum driftsinntekter
- Resultatmargin – Resultat før skatt / Sum driftsinntekter
- Avkastning på anvendt kapital – EBIT / gjennomsnittlig egenkapital og netto rentebærende gjeld
- Netto rentebærende gjeld – Rentebærende gjeld fratrukket rentebærende fordringer og bankinnskudd/kontantbeholdning

De benyttede nøkkeltallene og resultatmålene NorgesGruppen benytter i markeds-kommunikasjonen, gir et godt bilde av den løpende driften og finansielle målopp-nåelsen for konsernet. De benyttede måltallene representerer viktigste finansielle nøkkeltall som ledelsen styrer etter.

En bærekraftig verdikjede

Område	Mål 2020	2018	2019	Kommentar	
LEVERANDØR-OPPFØLGING Andel av innkjøp fra risikovurderte og godkjente leverandører.	100 %	98 %	99 %	I 2019 har vi jobbet mye med våre lokalmat-leverandører og oppfølging iht. våre krav og forventninger.	
AVSKOGING Andel leverandører* godkjent iht. NorgesGruppens policy.	100 %	80 %	81 %	Det jobbes godt med målet om sporbare og avskogingsfrie verdikjeder, men målet for 2020 vil vi trolig ikke nå og presset på regnskogen fortsetter å øke fra andre markeder.	
BÆREKRAFTIGE FORBRUKERVALG Økt salg av etikk- og miljø-sertifiserte produkter.	+15 %	+7,7 %	+3,6 %	Nedgang i salg av fairtrade-produkter, spesielt iskrem og blomster. Stabilit for økologi og økning innen Sva-nen og øvrige sertifiseringer (FSC, ASC, MSC, UTZ).	
FISKERI OG HAVBRUK Andel av omsetning fra bærekraftige bestander og ansvarlige fangst- og oppdrettsmetoder.	100 %	Ikke rapportert	97 %	97 prosent kommer fra verdikjeder med god spor-barhet og kontroll. Usikker status for 3 prosent av omsetningen.	
PRODUKTBEREDSKAP Gjennomføring av RØD beredskap (helsefare) innen 2 timer.	100 %	91 %	95 %	Alle saker gjennomføres iht. lovkrav og bransje-standard. Arbeidet med å nå vårt interne mål fortsetter i 2020.	

* Kun relevante leverandører med soya, palmeolje og/eller kjøtt fra regnskognære områder.



Resultater 2019

NorgesGruppen skal være ledende i arbeidet med å sikre trygge produkter med rett kvalitet fra bærekraftige verdikjeder der mennesker, dyr og miljø blir ivaretatt. I 2019 har vi tatt i bruk enda flere datakilder, økt bruken av overvåkingsprøver og utvidet vår overvåking av media og hendelser i markedet. Sammen med tydeligere prioriteringer, har dette gjort oss bedre i stand til å avdekke feil eller mulige problemer.

Veien videre

Arbeidet med risikovurdering, kontroll og overvåking er et kon-tinuerlig arbeid, og må endres i takt med risikobildet. I 2020 vil arbeidet med leverandør- og varesikring fortsette med uformin-sket styrke på resterende små- og mellomstore leverandører. Videre vil vi stille tydeligere forventninger til de store leveran-dørene om å gå foran i arbeidet med å sikre menneskerettigheter og dyrevelferd samt bærekraftig forvaltning av skog, marine ressurser og uønskede stoffer.



Vi rapporterer åpent og ærlig om bærekraftsresultatene av vårt arbeid. Symbolene i rødt, gult og grønt viser hvordan vi ligger an til å nå målene vi har satt for 2020. Symbolet må ses i sammenheng med forklaringen i kolonnen, ettersom hver prosess er unik.

Et sunnere Norge

Område	Mål 2020	2018	2019	Kommentar	
FRUKT OG GRØNT	+22 % (+4 %/år)	-3 %	+0,4 %	Positiv utvikling, men lavere enn målsatt. Været sommeren 2018 ga utslag også i 2019, med mangel på varer og dårligere kvalitet på både norske og importerte varer fram til april. Andre halvår 2019 har veksten vært god. Vekst innen ferdigkuttete salater, bær og varer med lavere vekt gjør det mer utfordrende å nå måltallet i volum.	☹️
FISK/ SJØMAT	+16 % (+3 %/år)	-1,1 %	+1,2 %	God volumutvikling for NorgesGruppen. Drevet hovedsakelig av KIWI's store satsing med fiskekampanjen Fiskelykke. Effektene av kampanjer og fast bonus i KIWI PLUSS bekrefter at pris er en viktig barriere for økt fiskekonsum. Det er fortsatt utfordrende å rekruttere nye fiskespisere, men vi ser at de som spiser fisk nå i større grad utforsker flere fiskearter.	☹️
GROVT BRØD Vektet snitt	>52 %	49,2 %	52,0 %	Sterk forbedring fra 2018 og positiv utvikling hos alle kjeder. Andelen grove/ekstra grove brød i NorgesGruppen er 69,1 prosent. Vellykket lansering av det ekstra grove Funkygine-brødet bidrar til positiv volum-utvikling innen ferske brød. Grovhetsprosenten er allerede i tråd med målet for 2020.	😊
NØKKEHULL	>20 %	19,7 %	20,1 %	God utvikling og over målet for 2020. Antall varelinjer med nøkkelhulls-merke har totalt økt fra 1470 i 2018 til 1505 i 2019. Vedvarende fokus på nylanseringer og lave priser driver utviklingen, og KIWI øker sin andel til hele 23,8 prosent i 2019.	😊
SALT	-20 % (-3,7 %/år)	-0,2 %	-0,2 %	Gledelig med fortsatt reduksjon, men langt bak 2020-målet. Godt arbeid med resepter og produkter, men miksendringer og vekst i varegrupper med mye salt (eksempelvis snacks) og underliggende volumvekst har «spist opp» effekten i våre målinger.	☹️
SUKKER	-10 % (-2 %/år)	-2,7 %	-1,1 %	Sukker er foran 2020-målet, akkumulert 9,5 prosent per 2019. Det er en dreining mot sukkerfri drikke som i størst grad driver utviklingen. Sukker-omsetningen innen sjokolade og sukkervarer har økt, drevet av nytt konsept og mer selgende stativer innen løsvekt smågodt.	😊
METTET FETT	-5 % (-1 %/år)	-0,9 %	-0,8 %	Fortsatt gledelig reduksjon i 2019. I 2019 er den største reduksjonen innen meieriprodukter, hvor begge de største leverandørene nå har redusert fettinnhold i lettmelk. I tillegg ser vi fortsatt nedgang i melke-forbruk. Innen smør/margarin/fett bidrar Bremyk Mykere til positive resultater samt mer salg av flytende margarin.	☹️



Resultater 2019

Utviklingen i 2019 for området sunnhet og folkehelse er positiv for alle områdene, selv om det ser ut til at vi ikke når alle målene. Vi er spesielt fornøyd med å være på målet for 2020 for nøkkelhull og grove brød. Fisk og sjømat og frukt og grønt har en positiv utvikling, og nedgangen i sukker fortsetter. Salt og mettet fett fortsetter også nedgangen, selv om den er svakere enn målsettingen.

Veien videre

De viktigste prioriteringene for 2020 er særlig arbeidet med å få kundene til å kjøpe mer fisk og sjømat og frukt og grønnsaker. Med et offensivt 2020 bør det være mulig å overgå 2020-mål for grove brød, nøkkelhull og sukker, levere sterkt på frukt og grønt samt vise positiv utvikling for fisk/sjømat, salt og mettet fett.

Et miljøvennlig Norge

Område	Mål 2020	2018	2019	Kommentar	
FORNYBART DRIVSTOFF i inngående og utgående distribusjon	100 %	34 %	39 %	Vi ønsker ikke å bruke palmeolje i vårt drivstoff. Fornybart drivstoff uten palmeolje som fungerer under kalde forhold eksisterer ikke i dag. Målet for 2020 vil derfor ikke nås fullt ut.	☹️
HFK-GASSER	-75 % fra 2010	-68 %	-73 %	Utslippene er redusert gjennom utfasing av HFK og utskifting av anlegg med høy sannsynlighet for lekkasjer.	😊
ENERGI-EFFEKTIVISERING	18 % fra 2010	11 %	16 %*	Økt kjøle- og frysekapasitet demper noe av effekten av energieffektiviseringstiltakene. Målet for 2020 vil trolig ikke nås fullt ut.	☹️
FORNYBAR ENERGI egenprodusert eller utløst fornybar energi	11 %	4,5 %	9 %	ASKO oppnådde 100 prosent andel ny egenprodusert fornybar energi i 2019 gjennom full produksjon på vindkraftverket i Rogaland og påbegynt produksjon ved vindkraftverket på Lindesnes.	😊
MATAVFALL TIL BIO-GASS ELLER DYREFØR	100 %	86 %	90 %	Økningen skyldes at butikker i flere områder av landet har fått mulighet til å levere matavfallet til biogass.	☹️
KILDESORTERING	85 %	81 %	81 %	Målet for 2020 vil bli utfordrende å nå, og det arbeides med utbedringer i sorteringssystemet.	☹️
MATSVINN i egen drift	-25 % fra 2015	-21 %	-24 %	Nedprising av matvarer er innført i en stor andel av butik-kene. Dette har sammen med en rekke andre mindre tiltak bidratt til reduksjonen i matsvinn.	😊
ØKT FYLLINGSGRAD (øke andel produkt vs. luft i emballasjen)	5 %	0,5 %	0,5 %	Optimalisert fyllingsgrad i over 100 produktlinjer har ført til betydelig reduksjon, tilsvarende mer enn 1000 færre lastebil-lass. Det er en utfordring at noen produktkategorier, eksem-pelvis toalett-papir og drikkevarer, står for en vesentlig andel av luften. Det er derfor vanskelig å nå prosentmålet.	☹️
PLASTPOSER	-20 %		-8 %	Sterkt fokus på plastforurensning, økt pris og bedre tilbud av handlenett og papirposer har ført til reduksjonen. Ytterligere tiltak for å redusere plastposeforbruket vil innføres i 2020.	☹️
PLAST	-20 %	356 tonn (redusert plast i emballasje på frukt og grønt)	626 tonn (utvalgte produkter)	Målet for plastreduksjon er et 2025-mål, og vi vil i løpet av 2020 etablere helhetlig system for resultatmåling av arbeidet med mindre og mer bærekraftig bruk av plast på produkter.	

* Beregningsmetoden for energieffektivisering er justert fra 2018 til 2019 for å inkludere effekten av svært energieffektive butikker.



Resultater 2019

NorgesGruppen oppnådde gode resultater i 2019. ASKO har i løpet av året blitt 100 prosent selvforsynt med ny fornybar energi og Joh. Johannson Kaffe har åpnet nytt kaffeanlegg på Vestby, et 9400 m² trebygg med lavutslippsprosess for kaffeforedling. KIWI åpnet også sin til nå mest ambisiøse miljøbutikk, KIWI Lerberg. Nytt system for datovarsling for å redusere matkastingen ble satt i test. Likevel er det områder som byr på utfordringer, og vi ser ikke ut til å nå målene fullt ut på fornybart drivstoff, energi-effektivisering, kildesortering eller økt fyllingsgrad.

Veien videre

NorgesGruppen vil arbeide videre med produksjon av mer fornybar energi, grønnere drivstoff, energieffektivisering samt redusert matkasting og bruk av plast. Viktige oppgaver er å videreutvikle systemet for datovarsling på matvarer og håndtering av matavfall. NorgesGruppen jobber med klimaregnskap som skal verifiseres av tredjepart, og vil kommunisere dette i års- og bærekraftsrapporten for 2020.

Et levende Norge

Område	Mål 2020	2018	2019	Kommentar	
LOKALMAT	Årlig mervekst i lokalmat skal være 2–5 prosentpoeng høyere enn totalveksten i NorgesGruppen.	+2,2 %	+2,5 %	Omsetningen av lokalmat økte med 5 prosent i 2018, mens dagligvarer i NorgesGruppen økte med 2,5 prosent.	😊
	Være best på lokalmat blant dagligvarekjedene.*	1. plass: MENY 3. plass: SPAR	1. plass: MENY 5. plass: SPAR	MENY beholder sin ledende stilling på lokalmat blant dagligvarekjedene i Norge. SPAR faller fra 3. til 5. plass fra 2018 av 17 kjeder totalt.	😊
DISTRIKT	Opprettholde sterk tilstedeværelse lokalt og kunne tilby markedets beste betingelser for selvstendige kjøpmenn og dagligvarebutikker i distriktene.	Ant. butikker: 1834	Ant. butikker: 1811	Antall dagligvarebutikker har historisk ligget mellom 1800–1850, avhengig av markeds-situasjon og satsingsområder i hver enkelt kjede. I tillegg har NorgesGruppen rundt 900 utsalgssteder innen servicehandel. Ca. 90 prosent av disse er drevet av selvstendige kjøpmenn.	😊
		Ant. selvstendige kjøpmenn: 1009	Ant. selvstendige kjøpmenn: 955		
NORSKE LANDBRUKSVARER	Økt produksjon og omsetning av norske landbruksvarer, spesielt innen frukt og grønt og varegrupper der det i dag er for lite varer.	Dekning i Norge: 89 % av landets kommuner	Dekning i Norge: 88 % av landets kommuner	Det var svært høy omsetning av norsk frukt og bær, men nedgang i omsetning av grønnsaker grunnet dårlig produksjon i 2018.	😞
		0 %	0 %		



Resultater 2019

MENY er, som tidligere år, rangert som beste kjede på lokalmat i rapporten Norske dagligvarekjeder. MENY har i 2019 synliggjort Norske Matskatter i mange kampanjer, noe som er et av flere viktige bidrag til at de er vekstvinnere for 2019. På Black Friday hadde samtlige MENY-butikker egen Matskattdag for å vise mangfoldet i norsk matproduksjon. SPAR løfter ostemerking i sine butikker hvor norske håndverksoster er spesielt viktig.

Innen omsetning av norsk frukt, grønt og bær har vi hatt ett av de beste årene for norske bær noensinne, med 14,3 prosent volumvekst fra 2018. Innen frukt var veksten 10,7 prosent i volum – plommer ble rekord sammen med et godt år for norske epler.

Den dårlige avlingen fra 2018 preget også omsetning av grønnsaker i første kvartal 2019, og fordi grønnsaker er så stor kategori, endte totalen for norsk frukt og grønt med null vekst.

Veien videre

Arbeidet med å løfte lokalmatprodusenter i MENY vil fortsette i 2020, med økt markedsføring, deltakelse på Matstreif og vide-reføring av initiativ som Matskattstipendet og Årets Lokalmatgründer. SPAR vil videreutvikle konseptet Kvalitet og tradisjon. ASKO Servering fortsetter å satse mer på lokalmat innen regional og nasjonalt sortiment.

NorgesGruppen vil jobbe videre med å styrke omsetning av norsk frukt og grønnsaker, blant annet ved å øke kjennskapet til Gartnermerket. Videre er Grofondet, som er etablert av Norges-Gruppen, BAMA og Gartnerhallen, et viktig virkemiddel for å øke omsetning og kvalitet innen frukt- og grøntsektoren.

Et mangfoldig Norge

Område	Mål 2020	2018	2019	Kommentar	
LÆRLINGER	500 Detalj: 300 Engros: 100 Øvrige: 100	437 Detalj: 328 Engros: 97 Øvrige: 12	473 Detalj: 354 Engros: 102 Øvrige: 17	Antallet lærlingplasser økte i alle virksomhetene. Det er fokus på kvalitet, oppfølging og gode læringsamlinger.	😊
ARBEIDSTRENINGSPLASSE	1100 Detalj: 900 (50 % av butikkene) Engros: 150 Øvrige: 50	1081 Detalj: 945 Engros: 105 Øvrige: 31	1008 Detalj: 878 Engros: 121 Øvrige: 9	Antallet har gått ned, men vil naturlig variere. Det er fortsatt sterkt fokus på god kvalitet i arbeidstreningsperioden.	😊
KJØNNSBALANSE TOTALT	40–60 %	50,4 % kvinner	49,8 % kvinner	Totalt har NorgesGruppen god kjønnsbalanse, men det er for stor variasjon mellom de ulike delene av virksomheten.	😊
		49,6 % menn	50,2 % menn		
BUTIKKSJEFER		39,2 % kvinner	42 % kvinner		😊
		60,8 % menn	58 % menn		
TOPP- OG MELLOMLEDERE		26,0 % Kkvinner	26,2 % kvinner		😞
		74,0 % menn	73,8 % menn		



Resultater 2019

Antallet lærlinger øker videre, men sterkest fokus i 2019 har vært kvalitet i lærlingarbeidet. Det har blitt arrangert en rekke gode læringsamlinger hos de ulike virksomhetsområdene. Kjønnsbalansen blant butikksjefer er god, men vi jobber videre med å øke andelen kvinner blant mellomledere og toppledere.

Veien videre

NorgesGruppen vil fortsette arbeidet i 2020 med mangfoldsledelse, og da spesielt strategisk rekruttering og samarbeid på tvers av verdikjeden. Videre jobber vi med et digitalt kompetanseløft. Vi skal jobbe med å bistå alle typer forretningsprosesser som blir digitale og er blitt med på #AIChallenge, regjeringens oppfordring til næringslivet om å øke kompetansen på kunstig intelligens.

Rift om midlene i miljøfondet

➔ 2019 var et «toppår» for Norges-Gruppens eget miljøfond. Allerede i mars var rammen på 7,5 millioner kroner brukt opp. Formålet med fondet, som ble opprettet i 2013, er hovedsakelig å bidra til at medarbeidere i Norges-Gruppen kan redusere sitt eget private energiforbruk ved å søke støtte til investeringer som isolasjon av bolig, varmepumpe eller solenergi. Mange

har søkt om støtte når de har gått til innkjøp av elsykler eller elbiler, og en god del søker om støtte til å velge kollektivtransport i stedet for å kjøre egen bil.

Miljøfondet er et populært gode som ikke finnes i mange andre selskaper. – Det er gledelig at antall ansatte som søker, øker hvert år. I 2019 var pågan-

gen vesentlig større enn tidligere. Dette viser at den dreiningen vi ser i samfunnet mot et mer miljøvennlig levesett, er godt i gang også hos oss. Å støtte ansatte som velger kollektivtransport framfor bil til jobb, eller som velger å bruke elsykkel eller elbil i stedet for fossilt framkomstmiddel, er relevante og enkle bidrag som monner, sier miljøsjef Halvard Hauer i NorgesGruppen.

Turnover i NorgesGruppen

NorgesGruppen er for mange den første arbeidsplassen og en viktig del av livsfasen hvor man er i en kombinasjon av jobb og skole/utdanning. Dette er hoveddriveren for at NorgesGruppen totalt sett de siste årene har hatt en høy, men jevn turnover. Dette viser seg spesielt på detaljistområdene, og da spesielt butikkene innen servicehandel. Butikkene har en jevn høy strøm av søknader fra personer som ønsker arbeid for en periode eller for fast jobb.

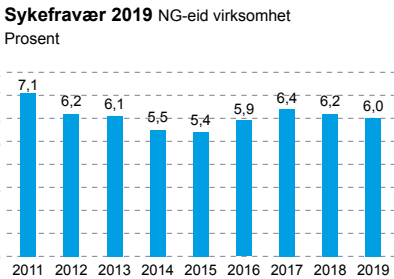
	2017	2018	2019
Totalt	25,3 %	25,6 %	26,0%
ASKO	9,6 %	7,9 %	7,6%
KIWI	29,2 %	27,9 %	31,8%
Kjøpmannshuset	32,1 %	27,2 %	28,6%
MENY	29,3 %	30,2 %	32,2%
Industri	7,7 %	7,8 %	6,9%
Øvrig virksomhet	29,7 %	12,8 %	12,9%

Drivere for endring
Økning i KIWI, MENY og Kjøpmannshuset.

Totalt har turnover en liten økning fra 2018 på 0,4 prosentpoeng.

Sykefravær 2019

Totalt sykefravær for NorgesGruppen for 2019 var på 6 prosent av total arbeidstid. Dette er en gledelig utvikling drevet av noe lavere langtidsfravær. Det legges vekt på trivsel og ledertrening i alle de ulike virksomhetene i NorgesGruppen. Det er videre viktig for redusert sykefravær å se den enkelte medarbeider. Det er jobbet med trening av veiledende lederstil med vinkling opp mot «den gode og effektfulle samtalen».



Drivere
Reduksjon i langtidsfravær, spesielt KIWI og MENY.

70 +
nasjonaliteter

Mangfoldet i NorgesGruppen er stort også når det gjelder nasjonaliteter. Vi finner 70 nasjonaliteter blant våre ansatte. Dette er mest representert i våre grossist- og industrivirksomheter i tillegg til de største dagligvare-butikkene. Systematisk arbeid med språkkompetanse, samspill og trivsel på den enkelte arbeidsplass gir gode effekter og følelse av mestring, tillit og inkludering.

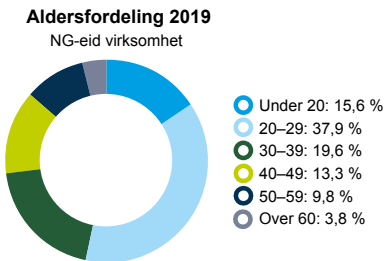
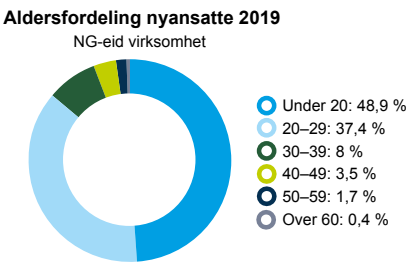
Aldersfordeling totalt og gjennom nyrekruttering

55 prosent av våre medarbeidere er under 30 år, hvorav ca. 15 % er under 20 år. NorgesGruppen er i mange av sine virksomheter første arbeidsplassen man har i løpet av livet. Dette gir et ansvar som vi er stolte av. For mange er deltidsjobb i en av våre mange butikker en avgjørende faktor for å kunne ivareta ønsket om skole og utdanning på en fleksibel og god måte. Tidlig arbeidstrening gir et godt tillegg til skole og utdanning i kombinasjon. Muligheter for å komme tilbake til en av våre arbeidsmuligheter etter endt skole og utdanning er stor.

Økningen er jevnt fordelt for 2019.

Totalt antall ansatte	SUM
Totalt inkl. Kjøpmannseid virksomhet	41 080
NorgesGruppen-eid virksomhet	27 564
ASKO	3 717
KIWI	9 746
Kjøpmannshuset	2 890
MENY	7 308
Servicehandel	1 360
Industri	1 302
Øvrig virksomhet	1 241

Det er en nedgang på ca. 500 ansatte fra 2018.



Ars- og bærekraftsrapporten er utgitt av NorgesGruppen ASA. Det tas forbehold om trykkfeil.

Rådgivning, design og infografikk:
Itera og Styrkr

Illustrasjoner:
Marius Pælerud, Illustratørene
Itera

Foto:
Kimm Saatvedt, Hest Agentur / forside
Gry Traaen / side 5, 8, 20
Caroline Roka / side 38, 47
Jørgen Nordby / side 33, 44
Knut Åserud, Finnmark Rein / side 13
Thomas Bjørnflaten / side 17
Hans Fredrik Asbjørnsen / side 23
Jørgen Nordby / side 34
Michael Johnsen, MENY / side 25
Bo Mathisen / side 28
Grøstad Gris / side 30
Erik Ruud, Bakehuset / side 46
Isidor Åstrøm / side 37
Camilla Knudsen / side 41
Bård Gudim, Kompetanse Norge / side 36
Thomas Xavier Floyd, Sjo og Floyd, Joh Kaffe / side 41, 46
Getty Images / side 1, 43
Spar, Håkon Jørgensen / side 12
MENY / side 2, 12, 18, 22, 24, 27, 29, 37
KIWI / side 12, 26, 40
ASKO / side 13, 42
Joker / side 32
Matbørsen / side 36, 46
Moltzau Packaging AS / side 39
Joh. Kaffe / side 41, 46
UNIL / side 46
Bakehuset / side 46
NorgesGruppen / side 13, 33, 46
Øvrige foto NorgesGruppen



Denne rapporten er Svanemerket, som innebærer at trykksaken oppfyller kriteriene i henhold til en fellesnordisk miljømerking. Se www.ecolabel.no for mer informasjon.



NorgesGruppen **gir deg en bedre hverdag**

Vil du vite mer om NorgesGruppen?

→ [Se norgesgruppen.no](https://www.norgesgruppen.no)

NorgesGruppens **rapportering for 2019/2020 →**



Års- og bærekraftsrapporten 2019
Norsk og engelsk versjon



Årsregnskapet 2019
Fullstendig regnskap med noter, årsberetning og presentasjon av styret



www.norgesgruppen.no
gir deg oppdatert informasjon om NorgesGruppen