

NORGESGRUPPEN
ÅRS- OG BÆREKRAFTS-
RAPPORT 2020





Innhold

Annerledesåret 2020

→ Sikre leveranser av mat – til alle kanter av landet – var prioritert nummer én da pandemien brøt ut.

Les mer om hvordan vi håndterte annerledesåret 2020 på side 6.

Millioner i priskutt

→ KIWI med store priskutt fire ganger i 2020.

Les mer om hvordan KIWI-kundene sparte penger på side 35.

Investerer for fremtiden

→ I 2020 fortsatte vi å investere i nye miljøbygg og teknologiske løsninger.

Les mer om hvordan sjøveien til det nye lageret i Sande skal bli elektrisk og det avanserte kaffebrenneriet i Vestby på side 60 og 61.

Stø kurs i et krevende år

→ Nedstengning, svikt i serveringsmarkedet, usikkerhet og rekordomsetning.

Konsernsjefen summerer opp det kontrastfylte året og ser fremover på side 8.

Mindre svinn og sukker

→ På fem år har vi redusert matsvinnet med 38 prosent og kuttet 4 000 tonn sukker.

Vi forklarer hvordan vi har gjort det på side 47 og 48.

Flere flinke folk til butikkene

→ Vi ønsket 3 000 flere medarbeidere velkommen i 2020.

Les mer om hvordan pandemien introduserte flere for mulighetene innen dagligvare på side 52.

Dette er NorgesGruppen

- 4 NorgesGruppen i korte trekk
- 5 Trygg matforsyning og positive ringvirkninger
- 6 Annerledesåret 2020
- 8 Konsernsjefen har ordet
- 10 Resultatutvikling 2020
- 14 Våre bidrag
- 18 Risikostyring og risikoutvikling 2020
- 20 Marked og trender

Våre virksomhetsområder

- 23 Detalj
- 26 Engros
- 27 Merkevarer
- 28 Eiendom
- 28 Servicehandel
- 29 Tilknyttede selskap

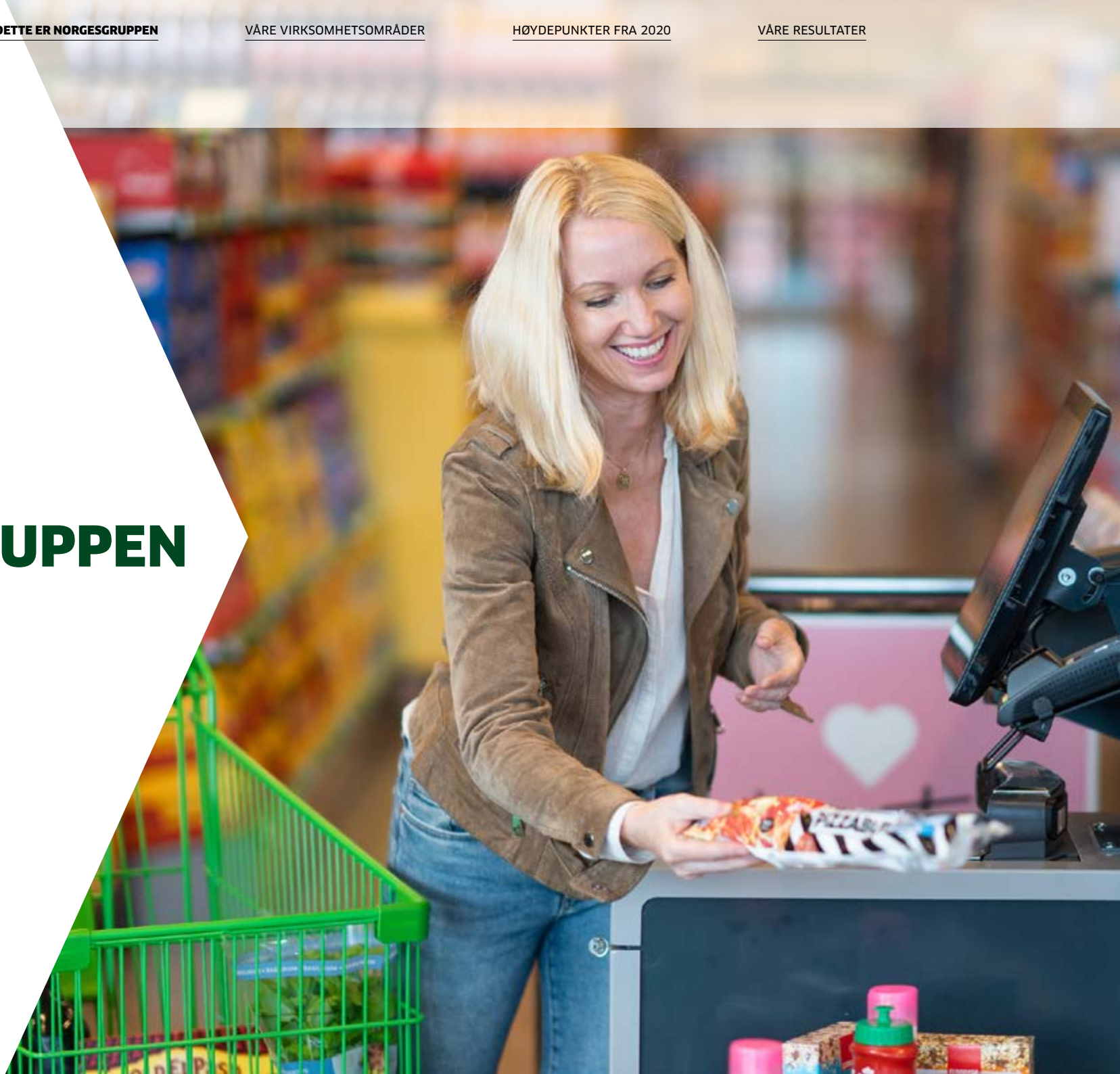
Høydepunkter fra 2020

- 32 Kundene
- 45 Samarbeid
- 51 Menneskene
- 57 Samfunnet

Våre resultater

- 65 Årsberetning
- 75 Styret i NorgesGruppen ASA
- 77 NorgesGruppens konsernregnskap og selskapsregnskap for NorgesGruppen ASA
- 142 Eierstyring og selskapsledelse
- 147 Aksjonærforhold og ledelse
- 149 Vårt bærekraftsarbeid og vår rapportering
- 151 Indeks ESG
- 152 Kundenenes valg innen bærekraft
- 153 Bærekraftsresultatene

DETTE ER NORGESGRUPPEN



NorgesGruppen i korte trekk

NorgesGruppen er et handelshus for hele landet. Hver dag jobber våre medarbeidere og kjeder for å gi kundene gode handleopplevelser, gjøre handelen billigere og bedre og gjøre det enklere å ta grønne og sunne valg. Vårt mål er å gi deg en bedre hverdag samt å bidra til en bærekraftig morgendag.

2020 kort oppsummert

1 820

dagligvarebutikker

3,8

milliarder kroner
i årsresultat ekskl. IFRS 16

52 %

kjøpmannseide
butikker

3,7

milliarder kroner
i investeringer

1,2

millioner kundebesøk
hver dag

101,6

milliarder kroner
i driftsinntekter
ekskl. IFRS 16

43 800

medarbeidere

→ En effektiv,
landsdekkende
verdikjede



Trygg matforsyning og positive ringvirkninger

NorgesGruppen konkurrerer i matmarkedet, og skal være en trygg leverandør av mat gjennom utsalgssteder over hele landet. I 2020 ble hele verdikjeden for mat testet hardt på grunn av koronapandemien. Systemet viste seg robust og velfungerende, også i unntakstilstand. Med lavpris, supermarkeder, nærbutikker og mat i farta gir vi kundene valgfrihet og handleopplevelser. Kjeden tilbyr fysiske butikker og netthandel fra selvstendige kjøpmenn og egneide utvalg over hele landet. Vi dekker verdikjeden for mat fra fjord og jord til bord, med matproduksjon, innkjøp, distribusjon og butikker. Det gir kundene lave priser og godt vareutvalg, og kjøpmennene får et godt grunnlag for å drive butikk.

Varene folk vil ha

→ NorgesGruppen har 1 200 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.

Effektiv levering til hele landet

→ Engrosvirksomheten ASKO driver en effektiv verdikjede basert på et landsdekkende distribusjonsnett og avanserte logistikk- og lagerløsninger. ASKO betjener alle våre butikker, 14 000 kunder i serveringsmarkedet og en rekke selvstendige dagligvareaktører. Automatiserte bestillingsrutiner og hyppige leveranser sikrer at butikkhyllene er fulle av produkter med lengre holdbarhet.

Butikker der folk bor

→ NorgesGruppen har butikker for alle behov og er til stede i 89 prosent av landets kommuner. Vi har lavpriskjeden KIWI, supermarkedkjedene MENY og SPAR, nærbutikkjedene Joker og Nærbutikken og en rekke kiosker og serveringssteder innen Servicehandel. Over halvparten av butikkene er eid av selvstendige kjøpmenn.

25 000

varer i sortiment

1 200

samarbeidspartnere

116 %

omsætningsøkning MENY netthandel

Våre kjeder og konsepter



Annerledesåret 2020

NorgesGruppen er til stede i ni av ti norske kommuner. Vi har som samfunnskritisk aktør ansvar for å opprettholde matforsyningen over hele landet. Det har vært vår viktigste prioritet gjennom annerledesåret 2020, da koronapandemien endret verden.

→ 2020 var et krevende år, preget av mye usikkerhet. Koronautbruddet og nedstengning av samfunnet endret handlemønstre over natten. Det ga en stor salgsøkning for dagligvare, og på samme tid en betydelig reduksjon i omsetning innen servicehandel og spesielt storhusholdning. **Om lag halvparten av omsetningsøkningen innen dagligvare skyldes stengte grenser, spesielt i regionene langs svenskegrensen.**

Frontlinjen leverte

Den uforutsigbare varesituasjonen krevde at vi tidlig investerte i tiltak for å opprettholde matforsyning over hele landet. Både ansatte på lager, sjåfører og butikkmedarbeidere har stått i front for å sikre levering av mat. En betydelig innsats ble lagt ned for å opprettholde servicegraden slik at utsolgtssituasjoner kunne unngås. For å redusere antall permitteringer, har NorgesGruppen flyttet ressurser fra servering og servicehandel til netthandel og dagligvare. Selskaper i konsernet som hadde mindre trykk, kunne bistå der det var

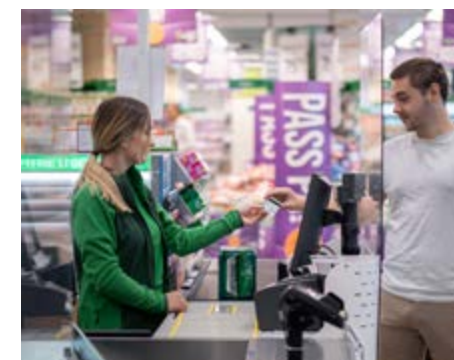
mer trykk. Som et viktig ledd i dette beslutet NorgesGruppen tidlig at ingen heleide selskaper skulle søke om økonomisk støtte fra myndighetene.

Godt samarbeid i bransjen

Samarbeidet med leverandører og norsk landbruk har spilt en viktig rolle i arbeidet med å sikre mat til kundene. NorgesGruppen har opprettholdt god tilgang på varer, selv under perioder med hamstringstendenser. Våre leverandører har fra dag én gjort sitt ytterste for å tilpasse seg en krevende og uforutsigbar situasjon. NorgesGruppens kjeder har vært i tett dialog med kjøpmennene gjennom hele perioden for å bistå. For frukt-, bær- og grønnsaksbøndene ble det et krevende år med utfordringer i tilgangen til utenlandske sesongarbeidere og frafall av salg til kunder innen serveringsbransjen. NorgesGruppen garanterte derfor at frukt- og grøntinnkjøp skulle gjøres fra norske produsenter, noe som ga leverandørene sårt tiltrengt forutsigbarhet i en krevende tid.

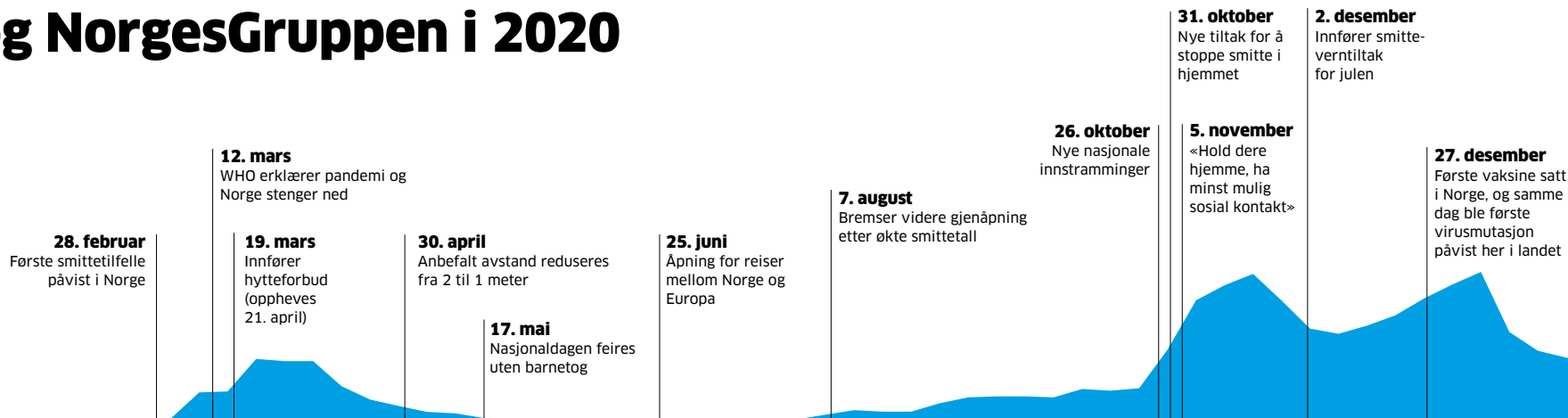
Trygge butikker og arbeidsplasser

Godt smittevern har hatt høyeste prioritet i alle NorgesGruppens utsalgssteder. Det er investert betydelig i flere tiltak for å sikre kundene en trygg handel og de ansatte en trygg arbeidsplass. Dette inkluderer hygienetiltak, skjerming og merking for å opprettholde avstandskrav fra myndighetene og egne maksgrenser for antall kunder i de minste butikkene. I tillegg introduserte kjedene egne åpningstider til særlig utsatte kundegrupper i enkelte butikker. NorgesGruppens medarbeidere har klart å tilpasse seg nye tiltak raskt, både fra myndighetene og selskapets egen beredskapsgruppe, og kan i løpet av 2020 vise til et sykefravær som ikke er vesentlig høyere enn tidligere. Nye rutiner og erfaringer fra året som har gått vil antagelig være svært nyttig å ta med videre i den neste fasen av pandemien. For samfunnsoppdraget skal løses hver eneste dag – både før, under og etter en pandemi. Butikker over hele landet skal ha tilstrekkelig med matvarer.



Korona og NorgesGruppen i 2020

Utvalgte hendelser i Norge



Norges-Gruppens grep

Februar

- 2/2: NG beredskap orienterer i ledelsen om koronaviruset
- NG beredskap planlegger for en eventuell krise
- Jevnlige møter NG beredskap og NGs selskaper

Mars

- Jevnlige dialog mellom NG og myndighetene
- 10/3: NG krisestab satt, daglige og ukentlige møter
- 13/3: Kommunikasjon for å unngå hamstring
- Avstandsmerking
- Alle nyåpninger av butikker stoppes, prioriterer drift av eksisterende butikker
- System for intern omprioritering av medarbeidere før permitteringer
- Begrensning av antall kunder i butikker under 100 m²
- Frivillige kan handle på oppdrag fra kommunene
- Pleksiglass i kasseområdet
- NG garanterer å kjøpe all norsk frukt og grønt
- Egne handletider for kunder i risikogruppene
- MENY, SPAR og KIWI lanserer Handlehjelpen
- Handlevettregler påske
- 28/4: Beslutter at NG ikke skal søke kontantstøtte for økonomisk rammede selskaper

Fra april og ut året

- Alle etablerte tiltak opprettholdes av NorgesGruppen ut året
- En- og to meters regel i butikk
- Munnbind i områder hvor det er anbefalt
- Antallsbegrensninger på kunder innført
- Vår servicehandelsvirksomhet har stengt ned og åpnet opp igjen serveringstilbud i tråd med myndighetenes retningslinjer
- NG Eiendom gir lettelse i husleie
- Lite smitte i butikkene, uavhengig av smittetrykk i befolkningen
- 31/12: NorgesGruppen har ved årets slutt 3 000 flere medarbeidere enn i 2019

Stø kurs

Trygg arbeidsplass, trygg handel og sikker matforsyning har vært hovedpunktene for NorgesGruppens krisestab.

Arbeidet gjennom koronapandemien har vist at NorgesGruppens system for krisehåndtering er robust. Det har fungert på grunn av følgende:

- Arbeidet og beslutninger som tas i sentral krisestab er tett integrert med alle forretningsområdene
- Nær dialog med konsernledelsen
- Nær dialog med myndighetene og Rådet for matvareberedskap

Det er gjennomført en ekstern evaluering av beredskapsarbeidet.

Konsernsjefen har ordet

Stø kurs gjennom et krevende år

→ Etter koronautbruddet i mars 2020 har vi i NorgesGruppen hatt fire tydelige prioriteringer: å sikre en trygg arbeidsplass, at det skal være trygt å handle i våre butikker, at vi leverer på vårt samfunnsoppdrag om en sikker matforsyning og at vi ivaretar selskapet på best mulig måte gjennom pandemien.

Det har vært et enormt engasjement og en fantastisk vilje til å stå på i en krevende og usikker tid. Vi representerer på mange måter de samfunnsoppgavene alle tar for gitt. Jeg er stolt av arbeidsviljen til våre ansatte, og det var derfor vel fortjent at alle ansatte mottok en ekstraordinær påskjønnelse i desember.

En av våre medarbeidere, Daniel Melleby i KIWI, satte ord på dette i en kronikk i VG: «Er det én ting jeg håper vi har lært i et år som 2020, er det at vi som jobber i butikk har en nøkkelrolle til både hverdags og i krisetid.»

Stengte grenser ga vekst

Stengte grenser mot Sverige har ført til rekordomsetning i våre butikker, og spesielt i grenseområdene. Om lag halvparten av vår vekst i omsetning i 2020 skyldes at nordmenn foretok så godt som all dagligvare-

handel innenlands. NorgesGruppen passerer 100 milliarder kroner i omsetning i 2020, en oppgang på mer enn 10 milliarder kroner fra 2019. Det har blant annet bidratt til flere norske arbeidsplasser. Våre kjeder har om lag 3 000 flere medarbeidere i 2020 sammenlignet med 2019.

Den økte omsetningen ga oss muligheten til å drive mer effektivt. Dermed kunne vi kutte prisene i flere omganger, som utgjorde flere hundre millioner kroner for kundene våre.

Våre største kjeder har større sammenlignbar vekst enn våre konkurrenter, noe som viser at vi leverer på det som er viktigst for kundene i matmarkedet. Pris er det viktigste kriteriet for de fleste i valg av butikk, og KIWI scorer høyest av dagligvarekjedene på hvem som har de laveste prisene. MENY er best i bransjen på vareutvalg, kvalitet på ferskvarer og betjening. SPAR og Joker tilgjengeliggjør gode tilbud og godt utvalg i hele landet.

Bærekraftige investeringer

Et nytt varelager i Sande vil være i drift i løpet av 2021, og vil utgjøre en betydelig økt distribusjonskapasitet på Østlandsområdet. Det er igangsatt bygging av to elektriske →





«Dette året går inn i historien som et av de mest krevende årene i moderne tid.»

→ ferger som skal frakte varer over Oslofjorden og gi en helelektrisk transportvei.

Vi øker vår konkurransekraft ved å drive mer effektivt. Flere innovasjoner for økt produktivitet ble igangsatt i 2020. Det nye kaffebrenneriet på Vestby effektiviserer driftsprosesser og håndterer et betydelig større volum. Emballasjeoptimalisering gir flere produkter på hver pall og i hver lastebil, og innføring av datomerking i strekkoden gir kjøpmannen bedre kontroll på varebeholdning og matsvinn, for å nevne noe. Vi presenterer mer av dette i årets rapport.

Handlevanene endret seg i 2020. Kundene handler sjeldnere, men putter flere varer i kurven når de handler. Netthandel av dagligvarer har også økt sterkt, meny.no har doblet sin omsetning i 2020.

Økt konkurranse

NorgesGruppen vil de neste årene i enda større grad enn tidligere konkurrere i det store matmarkedet på 300 milliarder kroner. I tillegg må vi rigge oss for å møte samfunnsendringer i demografi, klimaendringenes påvirkning på matproduksjonen, økt grad av digitalisering og sterk bransjegliding.

Vår kjernevirksomhet skal fremdeles være innenfor engros, dagligvarebutikker og servicehandel. Vi skal ha et sortiment som styrker kjedeposisjonene og som er tilpasset lokale forskjeller og forbrukerbehov, men vi vil selvsagt også være åpne for nye muligheter i tilstøtende bransjer i årene fremover.

Vi mener at kundene er best tjent med et åpent og fritt marked som gjennomsyrr konkurranseforholdene i det store matmarkedet. Det har gitt lavere priser og godt vareutvalg i hele landet.

Bransjenormen om prisjegere har vært en åpen avtale i bransjen i flere år, og den har gitt mer ryddig adferd mellom aktørene og fremmet sunn konkurranse til beste for kundene. Konkurransetilsynet har varslet at de er uenige i dette, og vi jobber nå med en grundig redegjørelse som svar på deres varsel.

Fremtidsutsikter

Totalt i matmarkedet står dagligvarebutikker for omkring 60 prosent av omsetningen, rundt 180 milliarder kroner i året. Serveringssteder, kiosker og bensinstasjoner utgjør omkring 90 milliarder kroner og vare-

handel ellers utgjør omtrent 30 milliarder kroner. Omsetningsveksten i matmarkedet har de senere årene vært høyest utenfor tradisjonell dagligvarehandel. Det er spesielt serveringsbransjen og de såkalte bransjeglidningskategoriene som har hatt størst vekst. For NorgesGruppen er det derfor naturlig å vurdere forretningsutvikling innen flere fagkategorier som kan gi ny omsetning i kommende strategiperiode.

KIWI skal opprettholde sin tydelige prislederposisjon, MENY skal forsterke utvalg- og kvalitetsdimensjonen, SPAR skal styrke seg på lokal tilpasning og bedre differensiert sortiment, mens Joker skal tydeligere skille by- og distriktskonseptet og fortsette å tilby et bredt utvalg av tilleggstjenester. Utviklingen av eksisterende butikker er viktig, det er primært her kampen om kundene står. Sammenlignbar vekst bør være høyere enn kostnadsveksten. Årlig produktivitetsøkning er av stor betydning for resultatutviklingen, og i en bransje som til enhver tid opererer med lave marginer er det viktig å forsøke å holde driftsmarginen (EBIT) på 4,0 prosent eller høyere.

Samtidig skal vi bli bedre på måltidsløsninger og mat i farta, følge med på forbrukertren-

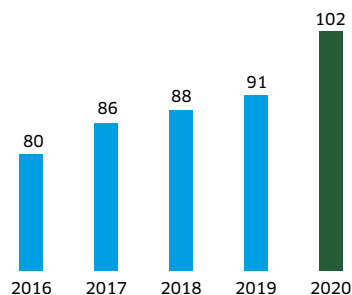
dene og investere i digitale tjenester. Driften og investeringene skal være bærekraftige, både i form av at vi skal være bevisst vår samfunnsrolle og at vi skal være best på utslippsreduksjoner, folkehelse og arbeidsliv i matmarkedet.

Jeg oppsummerer 2020 med en stor takk til alle medarbeidere, kjøpmenn og samarbeidspartnere som har bidratt til at året ble håndtert på en solid måte. Dette året går inn i historien som et av de mest krevende årene i moderne tid. Samarbeid og fantastisk engasjement gjorde at vi evnet å forsyne alle våre 1820 butikker med varer samtidig som det var trygt å handle hos oss, selv da pandemien var på sitt mest krevende i 2020.

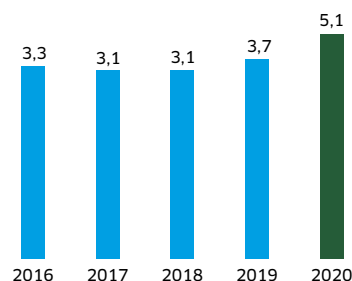
Runar Hollevik / konsernsjef, NorgesGruppen

Driftsinntekter

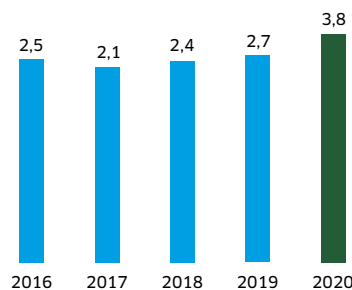
Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)

**Driftsresultat (EBIT)**

Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)

**Årsresultat**

Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)

**Konserndirektør økonomi og finans har ordet**

Resultatutvikling 2020

→ Det norske dagligvaremarkedet ble sterkt preget av koronapandemien og hadde en vekst på 17,1 prosent i 2020 sammenlignet med 1,3 prosent i 2019. Om lag halvparten av veksten i salgsinntektene til NorgesGruppen i 2020 kan tilskrives bortfallet av grensehandel, som i 2020 falt med 85 prosent.

Driftsinntektene i 2020 økte med 12 prosent til 101 560 MNOK.* Høy markedsvekst innen dagligvare trekker opp driftsresultatet for virksomhetsområdet Detalj og virksomhetsområdet Engros. KIWI leverer sterkt som lavprisleder og MENY er attraktive med sitt brede vareutvalg, kvalitet på ferskvarer og service. Netthandelsomsetningen ble på 770 millioner kroner i 2020, opp 116 prosent fra året før. I 2020 hadde NorgesGruppen en sammenlignbar vekst på 16,7 prosent, mens markedet for tradisjonelle dagligvarebutikker økte sammenlignbart med 15,8 prosent.

Store koronaeffekter

Enkelte av våre dagligvarebutikker, utsalgs-

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



Mette Lier /
konserndirektør økonomi og finans,
NorgesGruppen

steder og kunder i serveringsmarkedet opplevde sterkt redusert salg som følge av myndighetenes reiserestriksjoner og sosiale begrensninger. NorgesGruppens servicehandelsbutikker og dagligvarebutikker i sentrum av storbyer, trafikkknutepunkter og ved sykehus og flyplasser har hatt en krevende utvikling etter koronautbruddet. Stengte restauranter, hoteller og kontorvirksomhet reduserte ASKOs leveranser til serveringsbransjen med en nedgang på 19 prosent i 2020. Sterk vekst i dagligvare trekker opp resultatet til engros til tross for lavere omset-

ning og større tap på kundefordringer innen serveringsmarkedet.

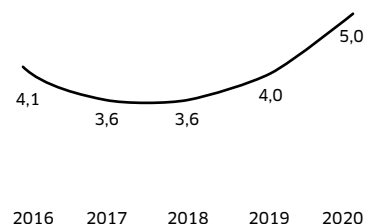
Merkevare med blant annet Bakehuset og MatBørsen har vært preget av et endret handlemønster, der etterspørselen etter ferdigbakst og mat i farta-måltider gikk ned særlig i starten av pandemien, men tok seg opp i andre halvår.

For flere av våre tilknyttede selskaper er utviklingen preget av tidvis stengte grenser og øvrige restriksjoner. Reiserestriksjoner ga sterk nedgang for taxfreevirksomheten, der NorgesGruppen har et deleierskap i Travel Retail Norway. Eurocash har, som følge av stengte grenser, hatt et utfordrende år da store deler av inntektsgrunnlaget har vært borte. Fremover har Eurocash i Sverige fortsatt ambisjon om å være den ledende matvarekjeden på grensen som skal gjøre det enkelt for norske kunder å handle bra mat til laveste pris.

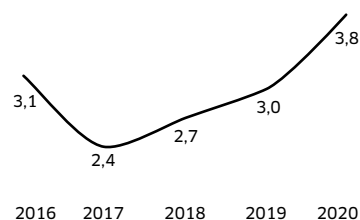
Dagrofa i Danmark har i 2020 fortsatt en positiv endringsreise og leverer bedre enn året før. Dagligvarevirksomheten har hatt god vekst, men det er noen utfordringer for Food-service-virksomheten som følge av korona og tilhørende redusert omsetning innen stor- →

Driftsmargin EBIT

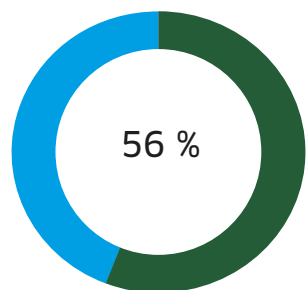
Prosent (ekskl. IFRS 16)

**Resultatmargin**

Prosent (ekskl. IFRS 16)

**Egenkapitalandel 2020**

Prosent (ekskl. IFRS 16)



→ husholdning. Pisiffik på Grønland har i 2020 styrket sin markedsposisjon og levert gode nøkkeltall og resultater.

NorgesGruppen søkte ikke kontantstøtte fra myndighetene for sine heleide virksomheter, og gikk inn med kapitalstøtte i enkelte deleide virksomheter i andre kvartal.

Som følge av at næringslivet er preget av usikre tider og store bevegelser i markedene, har NorgesGruppen gjort en grundig gjennomgang av ulike investeringer der det er indikasjoner på verdinedgang. Det er foretatt enkelte nedskrivninger samt økte avsetninger til tap på kunder som følge av dette. Resultatet er høyere nedskrivninger på både goodwill og andre anleggsmidler enn året før. I tillegg er gevinst knyttet til salg av både datterselskaper og tilknyttede selskap betydelig lavere enn i 2019.

I året som har gått, har vi sett en netto økning i prisutviklingen til tross for fire solide pris-kutt fra KIWI. Fra april 2020 så vi et uvanlig skifte der matprisene økte mer enn vi har vært vant med. Innkjøpsprisene er særlig drevet av økte priser på enkelte råvarer som følge av økt etterspørsel både nasjonalt og internasjonalt, i tillegg til svakere kronekurs. Verdens matvarepriser har økt betraktelig. Ifølge prisindeksen til FNs organisasjon for mat og landbruk, har matvareprisene steget med omlag 16 prosent i 2020. Dessuten har utfordringer med vareforsyning, endringer i handlemønstre og arbeid med smittevern hatt påvirkning på drift og produksjon i hele verdikjeden, som igjen har gitt økte kostnader.

Vi skal fortsette å videreutvikle vårt fordelsprogram. Våre medlemmer i Trumf sparte rekordhøye 1,45 milliarder kroner i 2020, og medlemsbasen er nå på nesten 2,5 millioner. Trumf-medlemmene handler mer enn andre kunder. Det er ca. 30 prosent vekst i kundens handel etter innmelding i Trumf. Vårt mål er å ha en Trumf-andel på 75 prosent.

Til tross for et krevende år i flere forretningsområder, har mer effektiv drift samt tilfredsstillende kostnadsutvikling totalt sett bidratt til positiv resultatutvikling.

Driftsinntektene per årsverk var 6,8 MNOK for 2020, en oppgang fra 6,1 MNOK i 2019.

Driftsresultatet (EBIT) var på 5 096 MNOK i 2020, opp fra 3 650 MNOK året før. Det ga en driftsmargin (EBIT) på 5,0 prosent sammenlignet med 4,0 prosent i 2019. Årsresultatet var på 3 827 MNOK, som tilsvarer en resultatmargin på 3,8 prosent. Dette er en økning på 1 081 MNOK fra 2019.

I et ekstraordinært år, preget av restriksjoner og karantene, hadde NorgesGruppens ansatte et sykefravær som ikke er vesentlig høyere enn tidligere. Dette er imponerende med tanke på at NorgesGruppens ansatte har stått i front og gjort en krevende jobb for å sikre et viktig samfunnsoppgjør.

NorgesGruppen har levert i henhold til sine målsettinger for 2020 på flere områder innen bærekraft, og godt samarbeid med leverandører og industri har vært et av suksesskriteriene her. Se bærekrafts-

kapittelet på side 148 i denne rapporten for mer utdyping.

Investerings- og finansieringsaktivitet

Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter var minus 3 432 MNOK. NorgesGruppen investerer hvert år betydelige beløp, og har i 2020 hentet finansiering til flere store prosjekter som gir økt konkurransekraft, deriblant nytt kaffebrenneri på Vestby og et nytt lager i Sande som vil gi økt kapasitet på Østlandet. Begge prosjekter er finansiert gjennom vårt rammeverk for grønne obligasjoner. I 2020 investerte vi 3 682 MNOK, som tilsvarer nesten hele årsresultatet.

NorgesGruppen tilpasser egenkapital og øvrig finansieringsstruktur til virksomhetens målsetting, strategi og risikoprofil. Konsernets egenkapital per 31.12.2020 var på 24 355 MNOK. Det tilsvarer en egenkapitalandel på 55,7 prosent. Netto rentebærende gjeld var 1 952 MNOK per 31.12.2020. Avkastning på anvendt kapital ble 19,3 prosent siste rullerende 12 måneder.

NorgesGruppen arbeider kontinuerlig med å effektivisere verdikjeden for at kostnadsveksten ikke skal overstige omsetningsveksten. Konsernet består av selvstendige forretningsområder som tar egne desentraliserte beslutninger. Samtidig drar hvert selskap nytte av stordriftsfordeler og en effektiv verdikjede.

Finansielle nøkkeltall for konsernet (ekskl. IFRS 16)

→ Resultat		2020	2019	2018	2017	2016
Driftsinntekter	NOK mill.	101 560	90 504	87 813	85 632	80 162
EBITDA ¹⁾	NOK mill.	7 397	5 325	4 992	5 238	4 846
Driftsresultat (EBIT)	NOK mill.	5 096	3 650	3 140	3 052	3 266
Resultat før skatt	NOK mill.	4 968	3 450	3 057	2 778	3 164
Årsresultat	NOK mill.	3 827	2 746	2 410	2 090	2 465
Aksjer						
Fortjeneste per aksje ²⁾	NOK	95,70	69,34	61,14	52,33	62,30
Totalt antall aksjer per 31.12.	1000 aksjer	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Utbytte per aksje	NOK	24,00	18,00	16,00	16,00	16,00
Kapital						
Totalkapital	NOK mill.	43 743	41 248	39 171	37 678	36 382
Egenkapital	NOK mill.	24 355	21 930	19 843	18 135	16 728
Egenkapitalandel	%	55,7	53,2	50,7	48,1	46,0
Netto rentebærende gjeld	NOK mill.	1 952	4 467	3 791	4 177	5 578
Lønnsomhet						
Driftsmargin EBITDA ³⁾	%	7,3	5,9	5,7	6,1	6,0
Driftsmargin ⁴⁾	%	5,0	4,0	3,6	3,6	4,1
Resultatmargin ⁵⁾	%	3,8	3,0	2,7	2,4	3,1
Avkastning på anvendt kapital ⁶⁾	%	19,3	14,6	13,7	13,7	14,8

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

2) Årsresultat til majoritets interesser / gjennomsnittlig antall utestående aksjer

3) EBITDA / Driftsinntekter

4) Driftsresultat / Driftsinntekter

5) Årsresultat / Driftsinntekter

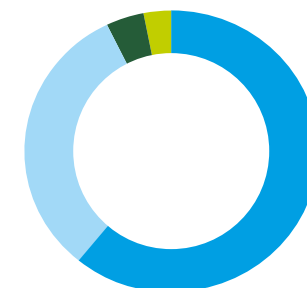
6) EBIT / Gjennomsnittlig (egenkapital + netto rentebærende gjeld)

Utvalgte nøkkeltall

→	Enhet	2020	2019	2018
Kundenes førstevalg				
Oppspart Trumf-bonus	NOK mill.	1 450	1 225	1 081
Trumf-medlemmer	Antall (i mill.)	2,47	2,39	2,21
Kunder per dag	Antall (i mill.)	1,24	1,24	1,21
Sammenlignbar vekst NorgesGruppen	%	16,7	1,7	2,6
Konkurranseskraft i hele verdikjeden				
Årlig produktivitetsforbedring innen lager	%	9,1	4,1	11,1
Produktivitetsforbedring i driften siste 5 år (ASKO)	%	12,2	15,5	
Andel tomt i hyllen	%	2,6	2,2	4,0
Økt holdbarhet på ferskvarer	Dager	0,6	0,8	-
Driftsinntekter per årsverk	NOK mill.	6,8	6,1	6,0
Størrelse på investeringer målt mot resultat etter skatt	%	96	171	131
Bærekraftig og klimanøytral				
Merkostnad ved miljøinvesteringer ¹⁾	NOK mill.	85	240	312
Produksjon av fornybar energi til eget forbruk	%	12	9	4,5
Reduksjon i matsvinn fra 2015	%	-38	-24	-21
Omsetning fisk og sjømat (sammenlignbar volumutvikling per år)	%	+5,2	+1,2	-1,1
Nøkkelhull	%	20,8	20,1	19,7
Læringer (løpende)	Antall	545	473	437
Reduksjon klimautslipp	%	5		

1) Merkostnad ved å velge et mer miljøvennlig alternativ.

Matmarkedet
er på 300 milliarder*

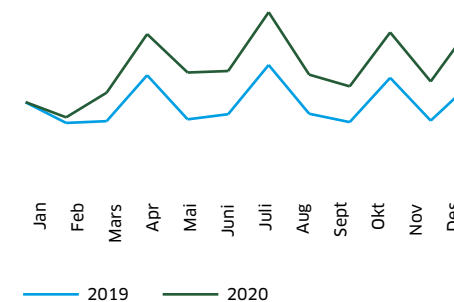


- Dagligvare inkludert netthandel 61 %
- Servering/kiosk/bensinstasjon 32 %
- Grensehandel 4 %
- Andre kanaler 3 %

* Tall fra 2019

Kilde: SSB/Virke/Andhøy

Omsetning for dagligvarebutikker
tilknyttet NorgesGruppen*



* Inkludert kjøpmannseide butikker

Våre bidrag

→ VI HAR



Sterk kompetanse

Mer enn 43 000 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.

Effektiv verdikjede

Gjennom transportutjevning sørger ASKO for at fraktprisene er like over hele landet.

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 fremtidige 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 legger 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

Modellen 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 BIDRAR

Trygge arbeidsplasser

NorgesGruppen har 29 100 direkte ansatte i egneide virksomheter. I tillegg kommer 14 200 ansatte i kjøpmannseide butikker som driftes gjennom våre kjedekonsepter. For mange unge arbeidstakere er NorgesGruppen første møte med arbeidslivet. Mer enn halvparten av våre medarbeidere er under 30 år, og en stor andel er under 25 år.

Viktige miljøinvesteringer

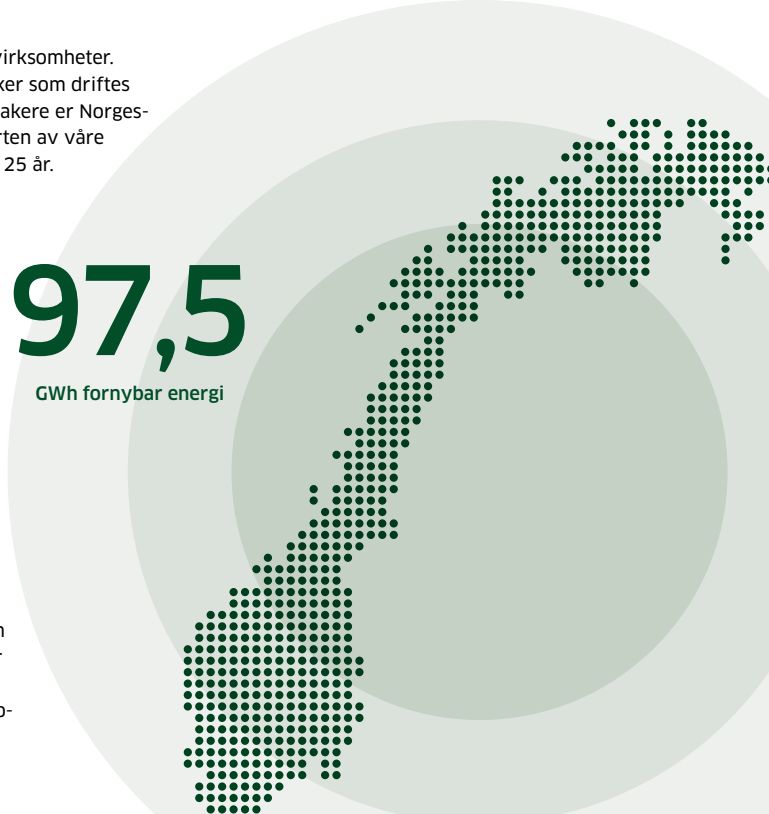
NorgesGruppen investerer hvert år betydelige beløp i initiativer med tydelig miljøprofil. Noen eksempler fra 2020 er ferdigstilling av Joh. Johannsons kaffebrenneri på Vestby som reduserer klimagassutslippene med 85 prosent, ASKOs investering i elektriske ferger for varetransport over Oslofjorden og nytt ASKO-lager i Sande med 11 500 kvadratmeter solceller. Bygget tilfredsstiller den internasjonale miljøstandarden BREEAM Outstanding. Et annet viktig prosjekt er nytt energiovervåkningssystem i alle KIWI-butikker.

Produserer fornybar energi

NorgesGruppens ambisjon er å være klimanøytral innen 2030. Ett av flere tiltak er egen produksjon av fornybar energi. I 2020 produserte selskapet 97,5 GWh fornybar energi fra vann-, vind- og solenergi. Det tilsvarer 12 prosent av vårt totale energibehov.

Reduserer matsvinn

NorgesGruppen mener det er økonomisk, miljømessig og samfunnsmessig problematisk å kaste mat, og har derfor jobbet i flere år med å motvirke matsvinn i vår egen virksomhet og verdikjede. Siden 2015 har vi kuttet 38 prosent av vårt totale matsvinn. Vi ligger med andre ord godt an til å nå målet om halvering innen 2025.



97,5

GWh fornybar energi

Læringer på laget

NorgesGruppen legger til rette for lærlingplasser i våre virksomheter med tett oppfølging. I 2020 fikk 545 lærlinger muligheten på områder som butikkdrift, logistikk og produksjon.

Matproduksjon i hele landet

NorgesGruppen skaper et marked for mange lokalmatprodusenter i hele Norge. I 2020 kjøpte vi inn varer fra 675 lokalmatprodusenter. Dette gir et mangfold som setter et tydelig preg på våre butikkhyller. Total omsetning av lokalmatvarer var 2,5 milliarder kroner i 2020.

545

læringer

Butikker fra nord til sør

Som helnorsk dagligvareaktør er ett av våre viktigste samfunnsoppdrag å ha dekning av dagligvarebutikker over hele landet. Dette bidrar til økt sysselsetting og levende lokalsamfunn. NorgesGruppen har butikker i 316 av landets 356 kommuner.

9 av 10

kommuner har butikker fra NorgesGruppen

Våre bidrag

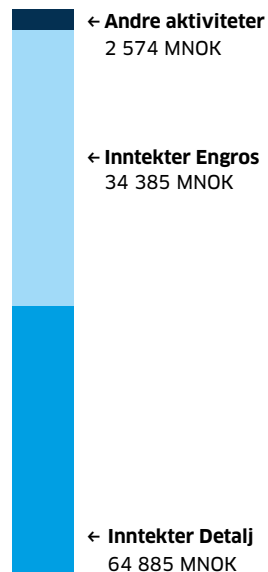
→ VERDIENE VI SKAPER

Fordeler store verdier

I 2020 skapte NorgesGruppen inntekter på nær 102 milliarder kroner. Nær 64 prosent av inntektene kom fra salg i detaljvirksomheten, og rundt 34 prosent kom fra engrosleveranser av varer til kjøpmannseide virksomheter og eksterne kunder innen servering. De resterende inntektene kom fra aktiviteter innenfor eiendom, merkevare, servicehandel, administrative selskaper og tilknyttede selskaper.

Brorparten av inntektene – ca. 74 prosent – ble brukt til å betale leverandørene våre for varer og tjenester. Den nest største utgiftsposten var lønn til medarbeiderne i NorgesGruppen, som til sammen mottok mer enn 10 milliarder kroner i 2020.

101 844 MNOK

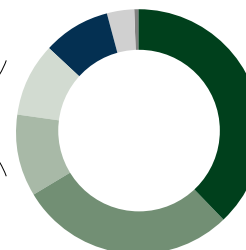


101 844 MNOK

→ 26 763 MNOK

→ Varekost – 75 081 MNOK

I 2020 handlet vi varer for over 75 milliarder kroner fra rundt 1200 ulike leverandører. De fleste av leverandørene er norske, og mange er små hjørnesteinsbedrifter og lokalmatprodusenter.



○ Lønn til medarbeiderne – 10 130 MNOK

De 29 100 ansatte i konsernet mottok til sammen over 10 milliarder kroner i lønn og andre goder før skatt, inkludert en ekstraordinær bonus for innsatsen i 2020.

○ Andre kostnader – 7 685 MNOK

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

○ Beholdes i virksomheten – 2 891 MNOK

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

○ Av- og nedskrivninger – 2 585 MNOK

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

○ Skatt og arbeidsgiveravgift – 2 408 MNOK

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

○ Til eiere av NorgesGruppen ASA –

Foreslått utbytte 936 MNOK
Det er 777 aksjonærene i NorgesGruppen ASA, mange av dem kjøpmenn. Faktisk utbytte vedtas på Generalforsamling i mai 2021.

○ Netto finans – 128 MNOK

Vi bruker banklån og obligasjoner for å investere i fremtiden.

Alle tall er eksklusive IFRS 16. Tallene er hentet direkte fra årsregnskapet med noter, med unntak av inntektene fra tilknyttede selskaper, som er flyttet opp som driftsinntekt og inntatt i beløpet på 101 844 MNOK.

Se side 148
for kapittel om
bærekraft

NorgesGruppen skal være klimanøytral innen 2030

→ Vi har lenge hatt en ambisjon om å bli klimanøytral. Gjennom strategiprosessen har vi gitt oss selv 2030 som tidsfrist, og utformet hvordan hele konsernet skal komme dit. **Det er en ambisiøs målsetting, fordi vi først skal kompensere med kvotekjøp etter at vi har effektivisert så mye som overhodet mulig.**

Ambisjonen har vi nådd når

- vi har utslippsfri transport
- vi har sørget for at det blir produsert ny fornybar energi tilsvarende vårt forbruk
- vi har eliminert våre direkte klimagassutslipp (HFK) fra butikker og lagre
- vi har maksimal materialgjenvinning eller gjenbruk av vår emballasje og vårt avfall:
 - Vi skal utnytte avfallet så høyt som mulig i avfallshierarkiet
 - Vi har halvert matkastingen
 - Vi har eliminert kasting av kjøtt
 - Vi skal kildesortere mer enn 90 prosent av avfallet
 - Vi skal sortere ut mer enn 90 prosent av matavfallet
 - Vi skal utnytte mer enn 90 prosent av bakerivarer, frukt og grønt til dyrefôr

Når disse målene er nådd, må vi også kompensere for de gjenværende klimautslippene, men ikke før alle stener er snudd.

→ BÆREKRAFTIGE RINGVIRKNINGER



Bærekraft utgjør én av tre pilarer i NorgesGruppens nye forretningsstrategi. Resultatene fortsatte i riktig retning i 2020. Nå har vi satt høye ambisjoner frem mot 2025, og vil fortsette å rapportere åpent og ærlig om resultater og utfordringer.

→ Vi retter innsatsen i bærekraftsarbeidet mot de tre områdene Miljø, Helse og Mennesker. Bak titlene ligger mål om å bli klimanøytral innen 2030, bidra til bedre folkehelse, utvikle bærekraftige produkter og verdikjeder samt skape gode arbeidsplasser preget av mangfold, inkludering og muligheter for alle. Vi vil ha lønnsomhet i alt vi gjør, og det gjelder også i arbeidet med bærekraft.

Ny strategi bygger på solide resultater

2020 markerte slutten på én strategiperiode og starten på neste. Vi har nådd mange av målene vi satte, men

ikke alle. Med 10 prosent kutt i sukker og nær 21 prosent økning i salget av nøkkelhullsmerkede produkter siden 2016, er vi svært tilfredse med resultatene knyttet til helse. Koronapandemien ga store utslag i 2020, men før pandemien hadde vi positiv utvikling på alle områdene. Vi har i løpet av året nådd målet om over 500 løpende lærlingplasser, og er ikke langt unna 1100 arbeidstreningplasser.

Blant resultatene vi er mest fornøyd med innen miljø, er 38 prosent kutt i matsvinn fra 2015, 83 prosent reduksjon av HFK-utslipp fra 2010 og 26 prosent forbedring av energieffekti-

viteten siden 2010. Det gjenstår likevel mye arbeid, spesielt knyttet til utfasingen av fossilt drivstoff.

De siste årene har vi i hovedsak konsentrert innsatsen vår innen utslippsreduksjon til å handle om våre egne virksomheter. Det skal vi fortsette med, men den nye strategien omfatter i tillegg et mål om å redusere klimaavtrykket av produktene vi selger tilsvarende 60 000 tonn CO₂. Det neste tiåret blir samarbeid gjennom hele verdikjeden for mat viktig for å akselerere det grønne skiftet.

Risikostyring i 2020

Vi jobber systematisk med å identifisere, vurdere og håndtere risikofaktorer. Det øker sannsynligheten for at vi når ambisjonene våre.

→ Risikostyring i NorgesGruppen er en integrert del av virksomhetsledelsen og bygger på rammeverket COSO Enterprise Risk Management. Formålet er å bidra til at strategiske og operative mål nås ved å identifisere og håndtere risikofaktorene for NorgesGruppen.

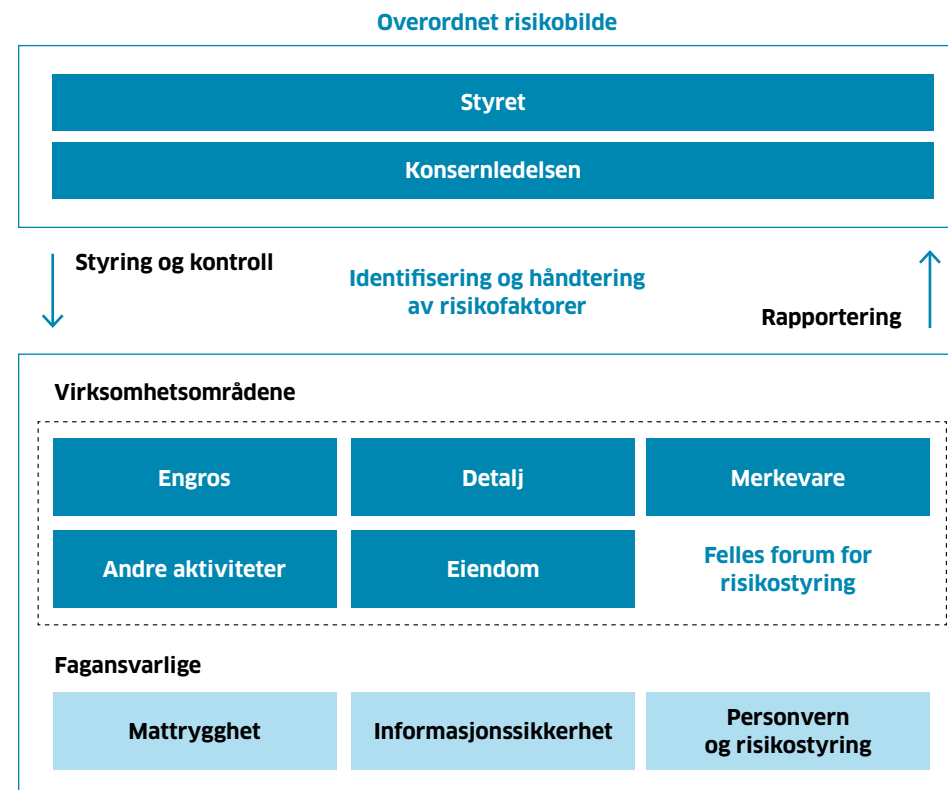
Styret går hvert år gjennom selskapets viktigste risikoområder og interne kontrollrutiner for å sikre at risikostyringen er hensiktsmessig og bidrar til at NorgesGruppen kan innfri sine mål og etterleve lover, forskrifter og interne retningslinjer. **Styret og konsernsjef vurderer at konsernet sett under ett i 2020 har hatt en moderat risikoeksponering.**

Desentrale beslutninger, sentral styring

NorgesGruppen er et konsern med selvstendige datterselskaper med beslutningsmyndighet innen eget område, samtidig som hvert selskap drar nytte av stordrift og en effektiv, integrert verdikjede. Risikostyringen gjenspeiler dette. Konsernledelsen følger opp risikobildet i de sentrale datter-

selskapene gjennom styreledelse. Datterselskapene forholder seg til NorgesGruppens styrende dokumenter, herunder støtteverktøy for risikovurdering på særlige områder. I tillegg deltar og drøfter de sentrale datterselskapene aktuelle risikotema i et felles forum for risikostyring. Aktuelle temaer har vært cyberrisiko, annen IKT-relatert risiko og beredskap ved større uforutsette hendelser.

Sentralt har NorgesGruppen egne roller med fagansvar for mattrygghet, informasjonssikkerhet, personvern og risikostyring.



Risikoutvikling 2020

Markedsvekst

↑ Mer eksponert

Markedsveksten for tradisjonelle dagligvarebutikker er vedvarende lav, blant annet på grunn av økt konkurranse fra stadig flere aktører. Den sterke veksten i dagligvaremarkedet i 2020 er lånt omsetning fra grensehandel etter at grensene mot Sverige ble stengt på grunn av pandemien. Dagligvarebutikkene utgjør omtrent 61 prosent av mat-markedet. For NorgesGruppen innebærer den lave markedsveksten en risiko for at kostnadsøkningen overstiger omsetningsveksten. Vi arbeider derfor kontinuerlig med å effektivisere verdikjeden og legge planer for å møte markedsutviklingen.

Leverandører og mattrygghet

→ Ingen endring

Verdikjeden for mat innebærer risiko knyttet til mattrygghet, kvalitet og negative konsekvenser for miljøet, mennesker og dyr. NorgesGruppen jobber kontinuerlig med å sikre at leverandørene har tilstrekkelige systemer for å ivareta mattrygghet og kvalitet, arbeidstakerrettigheter, miljø og dyrevelferd. I 2020 prioriterte vi særlig overvåking av hendelser i markedet, produktberedskap og leverandøroppfølging, og vi forsterket innsatsen for å avdekke matsvindel.

Matforsyning og beredskap for uforutsette hendelser

↑ Mer eksponert

Koronautbruddet har understreket betydningen av å ha god beredskap til å håndtere uventede hendelser. Utbruddet endret raskt vilkårene for samfunnsliv og handel, og smitteverntiltakene som ble iverksatt av myndighetene endret handlemønstre og gjorde varesituasjonen uforutsigbar. NorgesGruppens beredskapsmodell sikrer

rikelige lagerbeholdninger og effektiv distribusjon også i krisesituasjoner. I 2020 klarte NorgesGruppen og ASKO totalt sett å opprettholde god tilgang på varer gjennom den krevende situasjonen og perioder med hamstring. Samarbeidet med myndighetene, leverandørene og norsk landbruk har spilt en viktig rolle i dette arbeidet.

Klima

→ Ingen endring

For NorgesGruppen er klimarisiko særlig knyttet til råvaretilgang, spesielt fra de jordbruksområdene som er mest sårbare for klimændringer, samt økt risiko for brudd i verdikjeden som følge av naturskader på bygninger og infrastruktur. Kundene forventer i økende grad reduserte klimautslipp fra vår drift og produktene vi selger. Gjennom strategiarbeidet i 2020 satte vi 2030 som tidsfrist for å bli klimanøytral, og vi la til et mål om å redusere klimaavtrykket av produktene vi selger med 60 000 tonn CO₂. Vi skal også bidra positivt til målet om økt norsk matproduksjon.

Rammebetingelser

↑ Mer eksponert

Endringer i regulatoriske rammebetingelser kan påvirke mulighetsrommet for vår virksomhet. Regjeringen la i 2020 frem en stortingsmelding om konkurranseforholdene i dagligvarebransjen. NorgesGruppen støtter en styrking av Konkurransetilsynet og opprettelse av Dagligvaretilsynet, og vi støtter tiltak som bidrar til en sunn og rettferdig konkurranse i markedet.

I 2020 sa NorgesGruppen opp avtalen om prisjegere på grunn av manglende avklaringer fra Konkurransetilsynet. NorgesGruppen og øvrige dagligvareaktører mottok i desember et fore-

løpig varsel om overtredelsesgebyr for ulovlig samarbeid. NorgesGruppen mener at verken bransjenormen eller praktiseringen av denne er i strid med konkurranseloven. Rammebetingelsene styres også av andre lovverk, som hvitvaskings-, finansforetaks- og personvernlovgivning.

Hvitvasking

↑ Mer eksponert

NorgesGruppen Finans AS har konsesjon som finans- og betalingsforetak og utsteder kreditt, lån og garantier til virksomheter. Foretaket har i 2020 lansert Trumf Visa kredittkort til privatpersoner, og etterlever hvitvaskingsloven og andre myndighetskrav også overfor denne kundegruppen.

Antikorrupsjon

→ Ingen endring

Korrupsjon skader grunnleggende samfunnsmekanismer. NorgesGruppen har nulltoleranse for korrupsjon, og har etablert et rammeverk for å sikre at alle medarbeidere, ledere og partnere etterlever denne holdningen. Antikorrupsjonsarbeidet er forankret i konsernets felles policyer og etiske retningslinjer for leverandører og for virksomheter i NorgesGruppen. Alle transaksjoner i NorgesGruppen skal være avtalefestede, lovlige og forretningsmessig begrunnet. Ansatte eller tilfellsvalgte i NorgesGruppen skal aldri kreve, motta, tilby eller gi bestikkelser, gaver, ytelser, tjenester eller andre begunstigelser utover dette, og heller ikke medvirke til slik atferd.

Personvern

↑ Mer eksponert

NorgesGruppen behandler personopplysninger for et betydelig antall ansatte og medlemmer i lojalitetsprogrammet Trumf. Teknologi- og forretnings-

utviklingen tilsier stadig flere digitale tjenester der personvern skal ivaretas. En relativt ny lovgivning og nye fortolkninger krever løpende oppfølging og tilpasning. Selskapene har ansvar for å etterleve lovverket, mens konsernet har ansvar for styringsmodell, for å følge opp etterlevelse og kan gi faglig støtte. Personvernombud er oppnevnt der selskapenes virksomhet tilsier det.

Informasjonssikkerhet

↑ Mer eksponert

IKT-arbeidet skal bidra til økt konkurransekraft ved å effektivisere forretningsprosesser og utnytte stordriftsfordeler. NorgesGruppen tar også i bruk IKT for å utvikle og integrere nye tjenester og kanaler rettet mot kunder og samarbeidspartnere. Tiltakene vi iverksetter innen informasjonssikkerhet følger endringer i risiko- og trusselbildet. Vi er særlig årvåkne for den stadig økende trusselen som cyberangrep innebærer.

Finansiell risiko

→ Ingen endring

NorgesGruppen legger til grunn en forsvarlig finansiell risikostyring. De viktigste finansielle risikoområdene er renterisiko, likviditetsrisiko og valutarisiko. Styret vurderer konsernets finansielle situasjon og har oppdatering av denne gjennom året. Detaljer om NorgesGruppens finansielle risikostyring og -faktorer er beskrevet i styrets beretning på s. 65 og i note 14 på s. 108.

NorgesGruppen har etablert et rammeverk for finansiering med grønne obligasjoner. Lån under det grønne rammeverket vil bli brukt utelukkende til å finansiere eller refinansiere investeringer i miljøvennlig transport, miljøbygg og fornybar energi. Forskningsstiftelsen CICERO har gitt rammeverket graderingen mørkegrønn.

Marked og trender

Bransjeglidning, lav befolkningsvekst, klimaendringer, digitalisering og nye kundekrav er blant de store trendene som påvirker oss og bransjen som helhet. Vi jobber for å være i forkant og tilpasse oss trendene.



Digitaliseringen er her

→ Digitalisering er ikke lenger bare deler av et fremtidsbilde, men har begynt å forme handleopplevelsene. Koronapandemien har ført til kraftig vekst i netthandling av dagligvarer og fått nye brukere til å bruke digitale løsninger fremfor butikk. Teknologit utviklingen åpner i tillegg nye muligheter for å drive effektiv og god butikk. Ubemannede butikker, levering der du er og automatisering av lagre og bestillinger har gått fra ideer til virkelighet. Andre tar i bruk teknologi for å skape transparens i verdikjeden og gi kundene full innsikt i avtrykket av maten de kjøper. Bak noen av de mest innovative prosjektene står internasjonale aktører som bygger allianser innen innkjøp og teknologi.

Slik møter NorgesGruppen dette

- Vi utvikler mer sømløse handleopplevelser for kundene med bl.a. selvbetjening og netthandel. Hver uke er over 2,4 millioner brukere innom våre digitale kanaler for å finne oppskrifter og gode tilbud, eller for å handle i en av våre nettbutikker. Se side 36.
- Vi bedrer produktiviteten hvert år og gjør butikkdriften stadig mer effektiv for kjøpmenn med enklere rutiner, f.eks. datovarsling, et viktig tiltak for å redusere matsvinn. Se s. 47 og 48.
- Vi lanserte i 2020 en digital kostholdsinnsett, se mer informasjon på s. 37.



Differensiering vinner kunder

→ Handleopplevelse, kompetanse og skreddersøm av sortimentet til kundene blir stadig viktigere. Kjedene må utvikle og tilby produkter som gjør at de skiller seg ut og treffer kundene med relevante og individuelle tilbud. En økende andel av kundene viser interesse og høyere betalingsvilje for spesielle og bærekraftige produkter. Oppmerksomheten på helseeffekter og livsstil gjør seg også gjeldende i mange av handlekurvene. Det samme gjør behovet for enkle måltidsløsninger, men til syvende og sist er pris det viktigste kriteriet for kundenes valg av butikk.

Slik møter NorgesGruppen dette kriteriet når kunden velger butikk

- Vil tilbyr kundene handleopplevelser og valgfrihet, lavpris, supermarkeder, nærbutikker og mat i farta.
- Vi jobber kontinuerlig med produktutvikling med våre samarbeidspartnere for å tilby unike og gode matopplevelser som matcher kundenes preferanser.
- Vi gir kundene individuelle og digitale tilbud basert på den enkeltes handlekurv.



Konkurranserbildet er endret

→ Antallet og mangfoldet av aktører som selger dagligvarer og mat i farta har økt betraktelig, og nye salgskanaler kommer til. Dette endrer konkurranserbildet i dagligvarebransjen. Pandemien strupet grensehandelen i 2020 og gjorde at flere spiste måltidene sine hjemme. Dermed vokste dagligvaremarkedet i 2020, men bildet har vært et annet de foregående årene: Serveringsmarkedet, grensehandel, netthandel og faghandel har vokst mer enn dagligvare. I 2020 var verdien av det totale matmarkedet rundt 300 milliarder kroner. NorgesGruppens andel av totalmarkedet var 27,8 prosent når vi tar med kjøpmannseid virksomhet.

(Kilde: Andhøy/Virke)

Slik møter NorgesGruppen dette

- Vi videreutvikler dagligvarebutikkene for å gjøre dem enda mer attraktive, og vil konkurrere om en større del av det totale matmarkedet.
- I 2020 har vi lagt til rette for at kundene kunne handle trygt i butikk og utvidet tilbudet om dagligvarer på nett i flere deler av landet.



Befolkningsveksten er lav

→ Norge har lav befolkningsvekst, og den er ventet å bli enda lavere i årene som kommer. SSB forventer at det allerede i 2030 vil være flere eldre enn barn i Norge. At de unge blir trukket mot byene og de eldre blir igjen, skaper større forskjeller mellom by og land. Det gjør at dagligvareaktørene må tenke nytt om distribusjon og sortiment. Undersøkelser viser at forbrukere handler mat oftere enn tre ganger i uken. Butikkene ligger tett. Kundene har i snitt 4,3 kjeder innen gangavstand, og de oppgir at de handler hos 3,7 ulike kjeder i løpet av en måned (Nielsen Norske Dagligvarer). Det betyr at de sprer innkjøpene mer enn tidligere. Storhandel utgjør likevel nesten 20 prosent av matbudsjettet (NorgesGruppens Kjedetrapper).

Slik møter NorgesGruppen dette

- Vi skal sørge for effektive og optimale butikker 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.



Matproduksjon

→ Klimaendringer, ressurstilgang, endringer i kostholdet og krav fra kundene vil føre til endringer i måten vi produserer mat på i årene som kommer. I Norge har landbruket inngått avtale med regjeringen om å redusere klimagassutslippene, og det blir investert i nye og spennende produksjonsmetoder. Internasjonalt tar store aktører i matindustrien kontroll over en større del av verdikjeden for å drive frem klima- og miljøvennlige løsninger og innfri kundenes forventninger om bærekraftige produkter.

Slik møter NorgesGruppen dette

- Vi vil være en pådriver for nye, bærekraftige og effektive løsninger og produkter i hele verdikjeden for mat.
- Vi har satt konkrete mål om å redusere klimaavtrykket av produktene vi selger.

VÅRE VIRKSOMHETS- OMRÅDER



Detalj



Omsetning 2020*: 46,3 milliarder kroner

Antall butikker: 686 butikker (585 NG-eide, 101 kjøpmannseid)

Antall medarbeidere: 13 952

KIWI hadde i 2020 den høyeste sammenlignbare veksten i dagligvarebransjen med 19,1 prosent. Trygge butikker for kunder og medarbeidere, og god varetilgang, var KIWIs viktigste prioritet i 2020. Da koronapandemien for alvor kom til Norge i mars, førte det til store endringer. Grensene ble stengt, mange i andre bransjer ble permittert og alle skulle holde seg mest mulig hjemme. Dette resulterte i sterk vekst i de fleste KIWI-butikker, og spesielt i nærheten av svenskegrensen.

Eksempelvis hadde KIWI Borg i Sarpsborg en omsetningsvekst på hele 65 prosent i 2020 sammenlignet med 2019. Hele Region Oslofjord Sørøst hadde en sammenlignbar vekst på over 30 prosent. Med veksten kom også behovet for flere ansatte. Mange permitterte fra andre bransjer var interessert i jobb i KIWI, og i løpet av 2020 ble det ansatt 2000 flere medarbeidere.

I forbrukerundersøkelsen NorgesGruppen Kjedetrapper scorer KIWI høyest av dagligvarekjedene på hvilken kjede som har de laveste prisene. KIWI ble også kåret til Norges mest bærekraftige merkevare av Sustainable Brand Index i 2020. Innsatsen for mat-svinn og sunnhet var avgjørende for å sende KIWI til topps.

* Inkl. kjøpmannseid omsetning



Albertine Lundgren
Butikkmedarbeider KIWI



Omsetning 2020*: 21,3 milliarder kroner

Antall butikker: 184 butikker (150 NG-eide butikker,
34 kjøpmannseide butikker)

Antall medarbeidere: 9 500

MENY var eneste supermarkedkjede som tok markedsandeler i 2020. Butikkene har i 2020 vært preget av godt smittevern, lavt sykefravær, dyktige ledere og stolte medarbeidere.

For første gang ble alle butikkene kåret til «Årets butikk». MENY vant Norsk Kundebarometer for sin bransje også dette året. Kjeden er preferert utvalgsbutikk i bransjen og scorer høyest i bransjen på betjening og varekunnskap i kundeundersøkelsen NorgesGruppen Kjedetracker. MENY vant konkurransen om dagligvarelokaler i Bjørvika i Oslo i 2020.

MENY er blant vinnerne i annerledesåret 2020, med en sterk vekst, både totalt og sammenlignbart, på 17,5 prosent. MENYs nettbutikk hadde en økning på 116 prosent og endte med en omsetning på 728 millioner kroner, en vekst på hele 400 millioner fra 2019. Matkanalen meny.no hadde rekordbesøk med 45 millioner i 2020. Flere butikker er bygget om til nytt butikk-konsept som er moderne og med spennende matkonsepter og gode handleopplevelser.

I høst åpnet MENY Norges nordligste nettbutikk via Eide Handel i Tromsø. MENY kjørte store reklamekampanjer for matskatter ut året, og ga 10 prosent direkte tilbake til de lokale leverandørene på salg i april, tilsvarende 10 millioner kroner. Å fremme et sunnere kosthold har vært en rød tråd i kjedens konseptutvikling.

* Inkl. kjøpmannseid omsetning



Sandra Antonsen
Ferskvaresjef MENY



Yngve Holm
Butikksjef SPAR



Omsetning 2020*: 14,5 milliarder kroner
Antall butikker: 295 butikker (117 NG-eide butikker, 9 franchise og 169 kjøpmannseide)
Antall medarbeidere: 6 520

Gjennom 2020 har restriksjoner i forbindelse med pandemien truffet ulikt rundt om i landet. De fleste butikker hadde gode tider, men noen butikker har hatt det tøft. Den sammenlignbare veksten for SPAR var 11,5 prosent.

I fjor styrket SPAR posisjonen i Oslo-regionen. Kjeden har også etablert et nytt EUROSPAR-flaggskip i Storgata i Tromsø. Dette er vår første butikk der all kundekommunikasjon i selve butikken er heldigital. I løpet av 2020 har SPAR jobbet strukturert for å redusere matsvinn. Vi har sammen med Throw No More utviklet en app der kundene finner varer med nedsatt pris på grunn av utløpsdato. Alle butikkene har tatt i bruk appen. I kundeundersøkelsen NorgesGruppen Kjede-tracker ga kundene SPAR en høy score på hvilke kjeder som til enhver tid har de beste tilbudene.

* Inkl. franchiseid og kjøpmannseid omsetning



Omsetning 2020*: 8,3 milliarder kroner
Antall butikker: 617 butikker (14 NG-eide butikker, 15 franchise og 588 kjøpmannseide)
Antall medarbeidere: 5 164 (inkl. Nærbutikken)

2020 har vært et år for historiebøkene. Vi har vært «den gode naboen» i langt større utstrekning enn tidligere, til tross for en krevende situasjon der flere av butikkene ble rammet av endringene i handlemønster og reiserestriksjoner. Særlig gjaldt dette butikker rundt trafikkknutepunkt og butikker i bysentrum. Joker hadde en sammenlignbar vekst på 11,4 prosent.

I kundeundersøkelsen NorgesGruppen Kjede-tracker får Joker god score på service og betjening. Joker var først ute blant dagligvarekjedene i Norge med et pilotsamarbeid med Throw No More. Ved utgangen av 2020 hadde 200 Joker-butikker tatt i bruk løsningen, og målet er at alle våre butikker skal på i løpet av 2021. I samarbeid med Merkur har Nærbutikken i 2020 gjennomført et pilotprosjekt rundt delvis selvbetjente butikker. Ny teknologi er testet i fem Nærbutikken-butikker som gjør det mulig for kundene å låse seg inn i butikken ved hjelp av sitt bankkort utenfor normal åpningstid.

* Inkl. franchiseid og kjøpmannseid omsetning



Dat Doan
Butikkmedarbeider
Joker

ASKO

Omsetning 2020: 78,4 milliarder kroner

Antall ansatte: 3 773

2020 i ASKO har vært preget av uforutsigbarhet og endrede rammebetingelser, med meget høy dagligvareomsetning og sterk nedgang innen serveringsmarkedet.

Vår rolle er å spille kundene gode, og med godt og intensivt arbeid gjennom hele verdikjeden har vi sørget for en robust og god matforsyning til våre kunder. Det er gjennomført en rekke tiltak for å sikre en stabil forsyning av varer, og det har vært vilje til fleksibilitet med en meget god innsats fra de ansatte.

Leveringsgraden, hva ASKO leverer av butikkenes varebehov, er i dag på nesten 85 prosent, som gir hver kjøpmann en effektiv og forutsigbar vareleveranse. En fornyet samarbeidsmodell mellom ASKO og BAMA i 2020 gjør at ressurser på tvers av funksjoner og avdelinger kan utnyttes på en bedre måte og vil gi lavere utviklingskostnader og mer nøyaktige prognoser. Hovedfokus har naturlig nok vært daglig drift, men viktige utviklingsprosjekter har også hatt tilnærmet planlagt fremdrift, herunder den pågående etableringen av ASKO OSLOFJORD.

ASKO ble tildelt Næringslivets klimapris 2020 for vår innsats med å redusere klimagassutslipp i egen virksomhet.

Lasse Finstad
Transport ASKO



Engros

Merkevare



Omsetning*: 9 677 MNOK
Antall medarbeidere: 171

→ UNIL hadde en sterk omsetningsøkning i 2020 drevet av det endrede handlemonstret med en økning i kjøp av dagligvare som har vært sterkere enn nedgangen i servering. Det har blitt jobbet målrettet med å gjøre produktene mer bærekraftige innenfor områdene helse, miljø og etikk. Nytt design på First Price har startet med utrulling kategori for kategori, samt gjort ytterligere investeringer i merkevarebygging der forbrukers preferanse for Unils merker styrkes.

I 2020 er det lansert Unil First Price kjøttdeig/karbonadedeig uten luft, og alle produkter med mål i saltlistene er innenfor saltkravet.

Det ble lansert flere gode konsepter der Eldorado Taco og årets sommerkonsept Sticks har utmerket seg.

* Gjelder Unil AS



Omsetning*: 1 008 MNOK
Antall medarbeidere: 60

→ Joh. Johansson Kaffe hadde en sterk omsetningsøkning i 2020 som følge av pandemien og endret handlemonster. Den økte omsetningen i dagligvare var større enn nedgangen i servering, også for kaffesalget.

Evergood og Ali er fortsatt blant Norges sterkeste merker og med høy preferanse hos forbruker, og JJK klarer å ta markedsandeler gjennom fokus på kvalitet, smak og merkevarebygging.

Det har vært brukt betydelige ressurser på arbeidet med det nye, miljøvennlige kaffebrenneriet med testing og produksjon på to lokasjoner før flyttingen til nytt kaffebrenneri 1. desember 2020.

* Gjelder Joh. Johansson Kaffe AS



Omsetning*: 681 MNOK
Antall medarbeidere: 226

→ Løpende drift har hatt hovedfokus på å styrke robusthet og kompetanse i organisasjonen, og det er gjennomført en betydelig effektivitetsforbedring i driften.

Første halvår 2020 ble betydelig preget av koronapandemien, med endret handlemonster i butikk og nedgang i salg til storhusholdning. Omsetningen hentet seg inn andre halvår.

Utbrudd av koronasmitte i deler av produksjonen høsten 2020 førte til en kortere nedstengning av deler av anlegget.

Innen bærekraft samarbeider MatBørsen tett med Matsentralen for å hindre kasting av mat og fokuserer på redusert matsvinn i egen produksjon.

* Gjelder MatBørsen AS



Omsetning*: 1 719 MNOK
Antall medarbeidere: 989

→ Første halvår 2020 var preget av endret handlemonster i butikk, der trenden var lavere handlefrekvens og færre småvarer. Omsetningen hentet seg inn i andre halvår.

Flere innovasjoner og kjedekonsepter der «Bakerens Utvalgte» og «Våre Groveste» har gitt en økning i kvalitet ved bruk av nye produksjonsmetoder og lengre produksjonsprosesser.

Bakehuset har hatt fortsatt fokus på styrking på sesong- og lokale produktlanseringer. Levering av pølse- og burgerbrød fra gjenoppbygget bakeri i Brumunddal etter brannen høsten 2018 startet opp i 2020.

Innen bærekraft er det en pågående jobb som gjøres med å øke sunnheitsprofilen i sortimentet, samt fortsatt fokus på lavere matsvinn.

* Gjelder Bakehuset AS

Eiendom

NorgesGruppen Eiendom har som hovedfokus å sikre gode beliggenheter for selskapets kjeder og virksomheter.

Eiendom

Omsetning: 432 MNOK
Antall medarbeidere: 24

→ Investeringer i miljøtiltak på egne bygg har fortsatt i 2020. Tiltakene går ut på å redusere energiforbruket i bygningene samt bruk av mer miljøvennlige byggematerialer. Energiledelse blir innført for å styrke driftsorganisasjonen og motivere for forbedringer.

Det er etablert et pilotprosjekt med selskapets første «hyperlader» på 150 kW i tilknytning til den nye KIWI-butikken på Lilleby i Trondheim. Prosjektet skal samle erfaringer fra ladebehov, parkerings- og prisløsninger. Målsettingen er at dette så vil kunne benyttes i prosjekteringen av særlig knutepunktprosjektene fremover.

I Trondheim skyter byutviklingsprosjektet vårt på den tidligere bryggeritomta til E.C. Dahls fart. Vi svarer for en tredjedel av prosjektet. Gjennom samarbeidet har NorgesGruppen Eiendom en tydelig hånd på rattet for å få på plass en bærekraftig dagligvareetablering integrert i et viktig transformasjonsprosjekt for Trondheim.



Servicehandel

Servicehandel er en del av NorgesGruppens andre aktiviteter sammen med tilknyttede selskap og administrative selskaper.



Omsetning (profilerte og assosierte)*: 909 MNOK
Antall butikker (profilerte): 110
Antall medarbeidere (profilerte): 750

→ Til tross for en relativt stor nedgang hos flere av butikkene, har MIX, gjennom kostnadsbesparelser, sikret bunnlinjen. Det ble betalt 10 000 i ekstraordinær bonus til alle kjøpmenn i 2020. MIX spesialiserte seg innen kategoriene milkshakes og burger, og 19 MIX-butikker har blitt bygget om og oppgradert til nytt konsept med fokus på is, mat og drikke. Til sammen er nå 50 butikker blitt oppgradert til slike MIX 2.0-butikker.

MIX har i 2020 fått på plass Digital Opp-læringsplattform, og over 450 medarbeidere har i løpet av året gjennomført kurs.

* Gjelder egneid, franchise og kjøpmannseid



Omsetning*: 204 MNOK
Antall butikker: 29
Antall medarbeidere: 350

→ Det har vært et krevende år for Deli de Luca. Kjedenes sentrumsnære butikker ble hardt rammet av koronautbruddet, som ga restriksjoner for kontorbruk og pålegg om bruk av hjemmekontor.

Som landets første kjede åpnet Deli de Luca et nytt, rendyrket vegan- og vegetarkonsept, Veggie de Luca. Kjeden har også benyttet seg av mer miljøvennlig materiell og redusert plastforbruket med rundt 20 tonn.

Deli de Luca ble kåret til årets franchisekjede 2020 med hovedbegrunnelsen at kjeden har gått over fra selskapsdrift til franchisemodell på svært kort tid med stor suksess.

* Gjelder egneid og franchise

TIGER

Omsetning*: 1 170 MNOK

Antall butikker: 120

Antall medarbeidere: 2 150

→ Driftsselskapet Tigers 120 butikker på bensinstasjoner med god plassering og synlighet langs norske veier hadde et sterkt år når det gjelder salgsutvikling og resultat. Veksten var delvis drevet av koronapandemien, som har gitt salgssteder med beliggenheter der folk bor og langs vei, som bensinstasjoner, en positiv utvikling i 2020. I tillegg ferierte flere nordmenn i Norge i 2020 og bidro til ytterligere trafikkvekst.

Tiger tilbyr Deli de Luca på 68 av sine utsalgssteder langs vei.

* Gjelder egeid og franchise



Omsetning (profilerte og assosierte)*:

674 MNOK

Antall butikker (profilerte): 54

Antall medarbeidere (profilerte): 260

→ Jafs opprettholder sin posisjon som ren-dyrket burgerkonsept, og var en av kjedene med størst vekst i servicehandelen i 2020. Takeaway har hatt særlig god vekst, og kjeden har åpnet fire nye butikker i 2020.

Kjeden har også besluttet å kun bruke sukkerfri drikke i markedsføring av drikke.

* Gjelder franchise og kjøpmannseid



Omsetning: 274 MNOK

Antall butikker: 42

Antall medarbeidere: 336

→ NorgesGruppen Servicehandel eier 50 prosent av Kaffebrenneriet AS. Kaffebrenneriet har i 2020 åpnet to nye butikker, hvorav en er en helt ny konseptbutikk. Her presenteres kunnskap og kvalitet på spesialbryggeutstyr, varme retter og egne produkter eksklusivt for denne lokasjonen. Sammen med Kaffebakeriet er sortimentet utvidet og videreutviklet med blant annet nye frokost- og lunsjprodukter, sjokolade og syltetøy. Det er lansert flere veganske produkter og selskapet har fortsatt jobben med implementering av miljøvennlig emballasje. Året ga en stor økning av handel i nettbutikken og salg av løsevektkaffe både på nett og i kaffebarene. Gjennom kurs og opplæring sikres den høye kompetansen og kvalitet av alle baristaene i Kaffebrenneriet.



Omsetning*: 96 MNOK

Antall butikker: 15

Antall medarbeidere: 135

→ NorgesGruppen Servicehandel eier 50 prosent av Big Horn Steak House Norge AS. Visjonen til Big Horn Steakhouse er å gi hver gjest en unik biffopplevelse, og målet er å være det foretrukne kjedevalget for franchisetakere som ønsker å drive et tradisjonelt steakhouse-konsept. Selskapet har i 2020 påbegynt arbeidet med implementering av nytt konsept og ny visuell profil sammen med sine franchisetakere. Kombinert med dette legges det vekt på oppgradering av meny og sortiment for å favne over en bredere kundegruppe.

* Gjelder franchise

Tilknyttede selskaper

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

Alle tall under er 2019-tall.



Driftsinntekter: 18 966 MNOK
Antall årsverk: 2 825
Vår eierandel: 45,5 %

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



Driftsinntekter: 1 170 MNOK
Antall årsverk: 456 årsverk
Vår eierandel: 47,4 %

→ Norli er Norges ledende bokhandelkjede, med satsing på netthandel og med 180 butikker fordelt over hele landet.



Driftsinntekter: 17 228 MDKK
Antall årsverk: 3 260
Vår eierandel: 48,9 %

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



Driftsinntekter: 787 MNOK
Antall årsverk: 63
Vår eierandel: 41,8 %

→ Scala Eiendom eier, utvikler og forvalter fast eiendom innen kjøpesentersegmentet. Selskapet har 23 kjøpesentre fra Sortland i nord til Grimstad i sør, hvorav 18 er heleide, 4 deleide og 1 eid av andre.



Driftsinntekter: 1 549 MSEK
Antall årsverk: 221
Vår eierandel: 49,0 %

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



Driftsinntekter: 5 738 MNOK
Antall årsverk: 730
Vår eierandel: 25 % (50 % eierandel i holdingselskapet Norse-Trade som igjen eier 50 % av TRN)

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



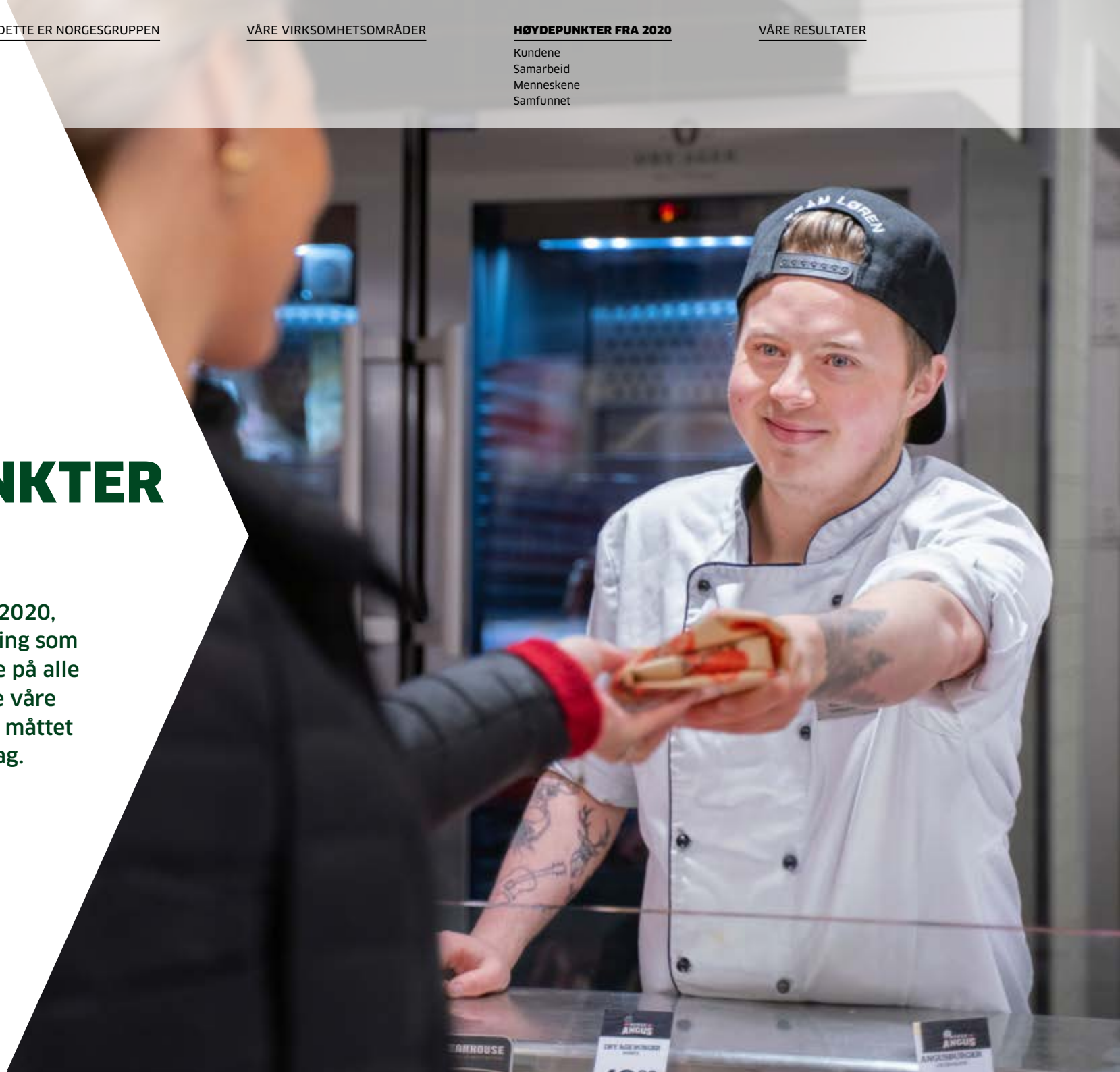
Driftsinntekter: 1 177 MDKK
Antall årsverk: 501
Vår eierandel: 47,0 %

→ Pisiffik er Grønlands største detaljkjede. Selskapet består av 48 butikker fordelt på seks byer på den grønlandske vestkyst gjennom kjedene Pisiffik, SPAR, Torrak Fashion, Jysk, Sweet Home, Pisattat, Elgiganten, Notabene, Akiki samt webshoppen pisiffik.gl. I tillegg eier Pisiffik engrosvirksomheten KK Engros, som leverer til hele Grønland fra hovedlageret i Nuuk, webshop samt tre Cash & Carry-butikker.

Kundene
Samarbeid
Menneskene
Samfunnet

HØYDEPUNKTER FRA 2020

NorgesGruppen fylte 20 år i 2020, men bygger på 150 års erfaring som grossist og detaljist. 2020 ble på alle måter et spesielt år, der både våre kunder og medarbeidere har måttet tilpasse seg en endret hverdag.



Kundene

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



Koronapandemien påvirker hva vi putter i handlekurven

Stengte grenser, minimalt med reising og at de aller fleste måltider spises hjemme, får naturlig nok også konsekvenser for hvordan vi handler og hva vi spiser. Det ble tydelig i 2020.

→ Da pandemien var et faktum, fikk det umiddelbare konsekvenser for norsk dagligvarehandel. Det var tilløp til panikk, og alt fra hermetikk til gjær og toalettpapir forsvant ut av hyllene på rekordtid i dagene rundt 12. mars. Heldigvis klarte vi i løpet av kort tid å trygge norske forbrukere. Siden har det vært tillit til at det er trygt å handle i butikkene og at det er nok varer så lenge folk handler som normalt. Men selv om vareflyten har vært god og verdikjeden for mat har fungert hele veien, har handlemønster og hva vi kjøper endret seg i kjølvannet av pandemiutbruddet.

Flere storhandler

Jo mer akutt smittetrykket har vært, desto færre ganger går nordmenn i butikken. I perioden etter 12. mars gikk antall handler i butikk per kunde ned fra fire-fem ganger i uken til to. I perioder med lavere smittetrykk og et hverdagsliv mer lik «normalen», går antall hand- →





Vi selger mer råvarer som brukes når middagen lages fra bunnen.

→ Ier tilbake til slik det var før pandemien. Hver enkelt kunde handler mer når de handler, og det bidrar til fjorårets omsetningsvekst i våre butikker på rundt 17 prosent.

Vi lager mer mat fra bunnen og vi kjøper mer «grensehandelsvarer»

Når de aller fleste måltidene inntas hjemme og mange har fått mer tid enn før, gir det seg naturlig nok utslag i mer tid brukt på matlaging. Vi har sett en stor vekst i salg av mel og gjær fordi folk baker mer, og vi selger mer av råvarer som brukes for å lage middagen selv fra grunnen. Salget av rent kjøtt har også økt betydelig. Det betyr ikke nødvendigvis at forbruket har økt tilsvarende, siden mye av dette nok kommer som erstatning for varer man tidligere kjøpte for eksempel i Sverige eller spiste ute på restaurant. Omsetningsveksten i våre butikker har vært drevet av kategoriene kioskvarer, rent kjøtt, drikkevarer og tørrvarer.

Positiv vekst også for frukt, grønt, fisk og andre sunne produkter

Omsetningsveksten innen kjøtt og drikkevarer har ikke skjedd på bekostning av sunnere varer. Generelt har vi kjøpt mer av alt, og det er ingenting i tallene som tyder på at

vi for eksempel spiser mindre frukt og grønt enn før.

Det store spørsmålet blir om forbruksvanene og handlemønsteret vårt endres varig som følge av pandemien. Det er det foreløpig for tidlig å si noe om.

En undersøkelse utført av Kantar i januar 2021 viser at flere spiser mer usunt under pandemien. Andelen er størst blant de under 30 år, hvor 25 prosent svarer at de spiser mer usunt. Forbrukeforskere mener dette har sin naturlige forklaring i mer hjemmeliv og stillesitting, og at vi vil gå tilbake til tidligere vaner når livet vender tilbake til normalen. Seniorforsker Annechen Bahr Bugge ved Oslo-Met håper imidlertid at vi tar med oss noen erfaringer fra pandemien og i større grad verdsetter maten og den gode tilgangen vi har på den. Hun mener også at vi vil sitte igjen med en større respekt for alle som jobber med mat – fra bonde til butikkmedarbeider.



En av tre unge voksne har gått opp i vekt under pandemien

→ Økt salg av sportsutstyr og tilløp til trengsel i turområder har skapt et bilde av høy aktivitet i befolkningen etter at pandemien brøt ut. Den nasjonale folkehelseundersøkelsen, som FHI gjennomførte senhøsten 2020, gir et mer nyansert og til dels nedslående bilde.

Undersøkelsen viser at hver tredje nordmann er mindre aktiv nå enn før pandemien. Bare 14 prosent er mer aktive. 74 prosent av befolkningen sier at de spiser omtrent som før. Situasjonen er en annen i aldersgruppen 18–24 år. I denne gruppen oppgir nær én av fire at kostholdet har blitt mindre sunt, og hele 34 prosent oppgir at de har gått opp i vekt.



Veggie de Luca

→ Vegetariske produkter og måltider har skutt fart de siste årene, også innen servicehandel og mat i farta. I november 2020 åpnet derfor Deli de Luca et rendyrket vegan- og vegetar-konsept i Oslo, Veggie de Luca. En helt nyutviklet varemiks tilpasset vegetarianere og veganere, med produkter som falaffel vaffel, libabrød, ferskpresst appelsinjuice og Crodats, har raskt blitt favoritter hos kundene. Interessen har vært storslagen, både fra kunder og pressen.

Veien videre for Veggie de Luca vil være å implementere konseptet som et delkonsept på andre Deli de Luca-butikker, både i byer og langs vei, for å spre tilbudet av vegetar- og veganprodukter.

– Målet er å bli det foretrukne alternativet for de som ønsker vegetariske og veganske retter, sier leder i Deli de Luca, Tormod Lier.

Millioner i priskutt til KIWI-kunder

KIWI har som uttalt mål å være Norges billigste lavpriskjede og ha dagligvaremarkedets laveste priser.

→ I et krevende koronaår gjennomførte KIWI fire store priskutt på en mengde varer. Det første var et ekstraordinært priskutt som varte fra 17. april og frem til 15. juni. Priskuttet var på 20 prosent og oppover på 200 av de mest solgte varene. Bakgrunnen for priskuttet var at koronapandemien hadde snudd opp ned på mange bransjer, og det var mange som hadde fått mindre å rutte med. Dagligvarebransjen hadde i 2020 generelt en høy salgsøkning, blant annet som følge av fravær av grensehandel og mindre reiser og taxfree-handel. Det første priskuttet var en del av KIWIs bidrag til fellesskapet, og dugnaden kostet KIWI over 200 millioner kroner.

Det andre priskuttet varte fra 15. juni og frem til 1. august. I denne perioden kuttet KIWI prisene på 230 typiske sommerprodukter. Budskapet for denne priskuttkampanjen var at KIWI ville gjøre ferien billigere for sine kunder. Det var særlig i lys av at hele denne perioden var en krevende tid for mange, samtidig som de fleste tilbragte sommerferien i

Norge og flere derfor handlet mer dagligvarer innenlands enn normalt.

Familievennlige priskutt

Det tredje priskuttet varte fra 24. august og frem til 5. oktober. Denne kampanjen rettet seg inn mot familiehusholdningene og besto av 130 av de produktene som denne kjøpergruppen kjøper mest av. Et fjerde priskutt ble introdusert i oktober 2020. Denne kampanjen omfattet flest varer, med 500 varer som i snitt fikk redusert pris med 21 prosent. Opprinnelig ble det annonsert at priskuttet skulle vare i seks uker fra 19. oktober, men underveis i kampanjen bestemte KIWI seg for å la de lave prisene vare helt frem til julaften. Totalt sparte Trumf-kundene 163 millioner kroner på dette fjerde priskuttet på 500 varer. Rundt 25 000 kunder sparte mellom 500 og 1 000 kroner. Gräddost er et svært populært produkt hvor prisen ble redusert. På dette produktet alene sparte Trumf-kundene rundt 6 millioner kroner.



Kundene mener KIWI er Norges billigste kjede

I en kundeundersøkelse fra fjerde kvartal 2020 svarte flertallet av de spurte at de mener KIWI er Norges billigste dagligvarekjede. 68 prosent mente at KIWI gir verdi for pengene, 52 prosent at KIWI har de laveste prisene på frukt og grønt.

Kilde: Carat

KIWI PLUSS premierer sunnere valg

→ KIWI-kundene kan spare bonus gjennom både Trumf og KIWI PLUSS, som er KIWIs eget fordelsprogram og en del av Trumf. For å øke salget av fisk har KIWI kuttet prisene lik momsen og introdusert 15 prosent fiskebonus i KIWI PLUSS. Bonusen er den samme for fersk frukt og grønt, og i 2020 sparte KIWI-kundene hele 541 millioner kroner i bonus fra kjøp av frukt, grønt og fisk. I 2020 vant også 46 240 KIWI-kunder verdien av handlekurven gjennom Sunnhetslotteriet. Hver uke ble det trukket fire vinnere fra hver av KIWIs 686 butikker. Kundene vant i snitt tilbake 605 kroner.

Meny.no – landets største matkanal

Meny.no har de siste fem årene gått fra 7 til 47 millioner besøk. Dette gjorde meny.no til landets mest besøkte matkanal i 2020.

→ Med målrettet arbeid har MENY lyktes med å bygge opp et digitalt matunivers som er skreddersydd kundene. Meny.no har blitt en ledende matkanal med mange hundre tusen besøkende hver uke, og for mange forbrukere har nettsidene blitt et naturlig sted å gå for å få inspirasjon til oppskrifter eller for å handle mat på nett. MENY er opptatt av å ikke skille på fysisk butikk og nettbutikk, for det handler om å gi kunden en god handleopplevelse uavhengig av hvor kunden orienterer seg eller handler.

2020 var et spesielt år for MENYs nettbutikk, som mer enn doblet seg fra 2019. Den plutselige økningen i trafikk etter koronautbruddet og nedstengningen i mars 2020 krevde rask og stor omstilling, ikke minst en voldsom økning av kapasiteten. I tillegg gjorde MENY flere tekniske forbedringer i nettløsningen, som for eksempel å tilby alternativer når butikkene var utsolgt for en vare, noe som ofte kunne oppstå med stor pågang.

MENY forbedret også handleopplevelsen på meny.no gjennom 2020. Blant tiltakene var et løft på tilgjengelighet og teknisk løsning for kundeservice for å ivareta kundenes økende behov for hjelp og veiledning. For å ivareta smittevernet utviklet MENY en mulighet for å huke av om maten skulle settes utenfor døren i nettbestillingen. Slik kunne vi levere til kunder i karantene – kontaktløst.

Handlehjelpen, en tjeneste på tvers av Norges-Gruppen, ble lansert i 2020. Den gjør det mulig å dele handlelister med andre, slik at flere kunne få hjelp med handelen i koronatiden.

525 100

ordrer ble gjort i nettbutikken
på meny.no i 2020



Hvordan vil du betale?

Nye betalingsterminaler gjør at kundene kan velge mellom de fleste betalingsformene som er tilgjengelige i markedet.

→ I 2020 gikk NorgesGruppen i gang med å bytte ut betalingsterminaler i butikkene. Bakgrunnen var at butikkene har hatt betalings-terminaler fra leverandøren Nets uten løsning for Vipps mobilbetaling. De nye terminalene fra Aera vil gjøre det mulig å ta i bruk enda flere betalingsformer enn det som har vært tilfelle.

Betalingstjenester inngår i NorgesGruppens arbeid for å gjøre handelen enklere og bedre for kundene. Vårt mål er at kundene skal kunne betale på den måten de selv ønsker, og at betalingsprosessen skal gå så raskt og effektivt som mulig. Mobilen er et viktig verktøy for kundene, og vi ønsker at de skal kunne benytte seg av den for å handle og betale i våre butikker uten å måtte gå via kassene.

I kjedene KIWI, MENY, Jacobs, SPAR, EURO-SPAR, Joker og Nærbutikken kan kundene velge blant de aller fleste betalingsformene som er tilgjengelige på markedet. De aksepterer bankkort med kode eller kontaktløs betaling, samt alle typer kredittkort som Trumf Visa, Visa og Mastercard. De fleste butikkene aksepterer også American Express og Diners. Mobilbetaling er tilgjengelig med Apple Pay og Google Pay, eller ved å bruke oppspart bonus knyttet til kundenes Trumf-profil.



Trefferikker markedsføring

→ Nystartede Sylinder Media skal tilby presisjonsmarkedsføring og digitale tjenester til aktører innen varehandel.

Mer enn 2,1 millioner nordmenn er medlemmer av Trumf. Det gir betydelig innsikt i handlevaner og trender innen mat og dagligvare, noe NorgesGruppen vil benytte gjennom etableringen av Sylinder Media i

2020. Det nye selskapet tilbyr skreddersøm av kundedata for merkevareleverandører til Trumf-kunder.

Måltrett annonsering basert på kjøpshistorikk gjør det også mulig for lokale leverandører og nisjeleverandører med små budsjetter å nå ut til sine kunder.



NorgesGruppen først med kostholds-innsikt

→ Trumf har, i samarbeid med rådgivningsmiljøet GreeNudge, utviklet en helt ny tjeneste som tilbyr medlemmene kostholdsinnsikt i egne kjøp.

Målet er å gi kundene mest mulig innsikt i sine matkjøp, slik at kundene selv kan bestemme om de ønsker å bruke denne kunnskapen til å endre kostholdsvaner. Tjenesten gir ingen råd eller føringer om kosthold, men henviser til råd og mengdeanbefalinger gitt av Helsedirektoratet.

– Målet med tjenesten er å gi en tydelig og forståelig innsikt i egne kjøp som er knyttet til Helsedirektoratets kostholdsråd. Evalueringen til GreeNudge viste også at brukerne ønsker en slik tjeneste, og at de opplevde den som nyttig, trygg og lett å forstå. Tjenesten blir tilgjengelig i sin helhet i Trumf-appen. Deler av informasjonen vil også bli tilgjengelig på trumf.no, men for å få en detaljert oversikt over næringsinnhold på varene, er appen det beste verktøyet, sier Kristin Bigseth, ansvarlig for digitale kundeopplevelser hos NorgesGruppen.



1,45 milliarder kroner i bonus til Trumf-kunder

→ I løpet av 2020 sparte Trumf-kundene opp 1,45 milliarder kroner i Trumf-bonus. Dette markerte det største beløpet i kjøpsutbytte noensinne for Trumf-programmet. Ved årsskiftet hadde Trumf-kundene i tillegg til sammen 1,7 milliarder kroner stående i ubenyttet bonus på sine Trumf-kontoer, fordi mange kunder har beløp stående på sine kontoer fra tidligere år. Dette er en økning på nærmere 200 millioner kroner sammenlignet med

i 2019. Hver kunde sparte i gjennomsnitt omkring 800 kroner i bonus i løpet av 2020.

Trumf-kunder samler bonus ved alle dagligvarekjøp i NorgesGruppens kjedekonsepser KIWI, SPAR, MENY, Joker, Jacobs, CC Mat og Nærbutikken. I tillegg kan Trumf-kunder også spare bonus hos Mester Grønn, Gudbrandsdal Energi, Tui, Shell, Esso og i mer enn 200 nettbutikker gjennom ViaTrumf.

Nytt Trumf Visa skal gjøre handelen enklere

→ I august 2020 lanserte vi nye Trumf Visa fra NorgesGruppen Finans AS. Betalingstjenester og medlemsfordeler i Trumf er blant tiltakene våre for å gjøre handelen stadig enklere og bedre for kundene. Sammen med Trumf Visa har vi også laget en app-løsning som gjør det enkelt for kundene å sjekke saldo og transaksjoner, finne tidligere fakturaer og gjennomføre nettbetalinger. Trumf Visa kredittkort gir de vanlige kredittkortfordelene og tilbyr, i tillegg til reiseforsikring, en «Hjelp ved ID-tyveri»-forsikring. Flere fordeler er planlagt for å tilby kundene et enda bedre produkt.



Populært med norske produkter

NorgesGruppen har alltid prioritert norske varer når det er mulig og tilgjengelig i markedet. I 2020 ble det mer populært enn noen gang. I forbindelse med koronapandemien har omsetningen av norske varer økt betraktelig.

→ Kundene har handlet norskproduserte varer for 7,5 milliarder kroner mer i 2020 enn i 2019. Norske landbruksvarer som meierivarer, kjøtt, kornprodukter og frukt og grønt har også skutt fart. Det ble omsatt landbruksvarer for fire milliarder kroner mer enn i 2019. Dette tilsvarer flerfoldige tusen tonn.

NorgesGruppens egen analyse av salget viser hvordan pandemien har påvirket handelen. Nesten halvparten av veksten skyldes at svenskegrensen har vært stengt. I tillegg har nordmenn i år vært turister i eget land, samtidig som de fleste har spist mer hjemme enn normalt.

I mars 2020 var særlig produsentene innen frukt- og grøntnæringen bekymret for om spredningen av koronaviruset ville påvirke deres drift, blant annet fordi salgskanalerne innen serveringsmarkedet stoppet opp. NorgesGruppen garanterte at norsk frukt og grønt skulle ha høyeste prioritet.

Kunne solgt mer

Garantien har vist seg å være lett å holde. Salget av norske varer innen frukt og grønt økte med 9 prosent fra 2019 til 2020. Hvis det hadde vært mer norske varer å oppdrive, ville veksten vært enda høyere. Det som har den største økningen er norskproduserte tomater.

NorgesGruppen har en langsiktig målsetting om å øke salget av norsk frukt og grønt også fremover, og har et godt samarbeid med Gartnerhallen og BAMA. Vi ser særlig forbruksøkning innen grønnsaker og bær.

Tredobling for lokalmat

Lokalmatomsetningen økte med 18 prosent i NorgesGruppens butikker i 2020. I MENY var økningen på 21 prosent. Det er mange av lokalmatprodusentene som har tredoblet omsetningen gjennom våre butikker.



Hånasand Gartneri og tomatproduksjon dyrker tomater for Jacobs Utvalgte.

Toppår for MENY Matskatter

Koronautbruddet traff norske lokalmatleverandører hardt. MENY svarte raskt ved å starte kampanjen #kjøplokalmat, og ved å gi 10 prosent av aprilomsetningen tilbake til produsentene.

→ Stort utvalg og lokale spesialiteter har alltid vært viktig for MENY. – Helt siden 2011 har MENY levert landet rundt etter nye matskatter, sier MENY-sjef Vegard Kjuus. – Norske produkter med unik kvalitet, tydelig lokal identitet og en god historie, som fortjener en plass i butikkhyllen.

Da landet stengte ned i mars 2020, ble lokalmatprodusentene hardt rammet. Viktige salgskanaler som hoteller, restauranter og turistattraksjoner måtte brått stenge, og store deler av omsetningen forsvant over natten.

Kuttet priser og ga tilbake

For å hjelpe lokalmatprodusentene kuttet MENY prisen på 3 000 matskatter, uten å endre innkjøpsprisene, og startet kampanjen #kjøplokalmat. I tillegg besluttet MENY å gi 10 prosent av omsetningen fra matskatter tilbake til småskalaprodusentene.

Da april ble gjort opp, hadde MENY solgt matskatter for 102 millioner kroner, hele 15 millioner mer enn i samme måned året før. Dermed delte kjeden ut 10,2 millioner for å hjelpe småskalaprodusentene gjennom koronakrisen.

– De ekstra millionene utgjør veldig mange oster, pølser, kornprodukter og andre unike produkter. Vi er glade for at kundene har tatt oppfordringen vår om å legge flere matskatter i handlekurven. Vi må hjelpe lokalmatprodusentene med å overleve i en tøff tid. De representerer arbeidsplasser, matkultur og matmangfold, sa Kjuus da størrelsen på potten ble kjent.

Kampanjen ble veldig godt mottatt, og MENY er nå blant finalistene som kjemper om Markedsføringsforeningens pris «Årets Markedsfører».

10,2
millioner kroner
i koronastøtte til småskalaprodusenter



MENYs fisketirsdag

→ Husker du tidene da tirsdag betydde fisk til middag? I 2020 blåste MENY nytt liv i fisketirsdagen.

Med 30 prosent avslag på all fersk fisk fra fiskedisken på tirsdager, bidro MENY til at fisk ble et fastere innslag på middagsbordet. MENY legger vekt på at kundene skal bli møtt av flinke matarbeidere som forbereder råvarene og gir råd til tilberedningen, og tilbyr i tillegg et stort antall spennende oppskrifter for å få flere til å velge fisk til middag.

Satsingen Fisketirsdag sikret MENY utmerkelsen for sunnere markedsføring i 2020 fra

Helse- og omsorgsdepartementet. Det var en viktig anerkjennelse av arbeidet MENY legger ned for å gjøre fisk enkelt, fristende og lett tilgjengelig.

Å øke salget av fisk og annen sjømat har lenge vært et mål for NorgesGruppen. I 2020, året da flere lagde mer mat hjemme, opplevde vi at salget av fersk og fryst fisk og sjømat økte med over 5 prosent totalt sett. Satsinger som MENYs Fisketirsdag, Ukens sunnere middag, Helgens skaldyrdestinasjon, KIWI's Sunnhetslotteri, nye fiskevarianter og kampanjer bidro til å øke salget av fersk fisk og skaldyr med 3,6 prosent fra 2019 til 2020.

Kontrastenes år for Joker

2020 har vært et kontrastenes år for mange Joker-butikker. Noen av de som led store tap på grunn av hytteforbudet, sikter nå mot rekordomsetning fordi alle ferier i Norge.

→ En av dem er Joker Ustaoset. I 2019 kunne kjøpmennene Olav Skogen og Thor Ivar Hallingstad hilse kundene velkommen til nyoppusset butikk som hadde kostet dem 5,5 millioner kroner. Alt lå til rette for en knallsterk vintersesong, som skulle nå toppen i påskeuken. I løpet av en drøy uke er butikken en av Jokers største i hele landet, ettersom det er flust med hytter i området rundt butikken. Så kom korona og hytteforbudet, og alle ansatte ble permittert. Det var så å si tomt for kunder i butikken.

– Det var veldig kjedelig og spesielt å være alene på jobb. Påsken er vår desidert beste uke i året, og plutselig var det ingenting. Helt tomt, forteller kjøpmann Hallingstad.

Hjemmekontor og hyttekontor

Med en gang hytteforbudet ble opp-



Thor Ivar Hallingstad (venstre) og Olav Skogen.

hevet, strømmet kundene til igjen. Mange var henvist til hjemmekontor, som de like godt opererte fra hytta.

– Den første mandagen var som en god helg, minnes Thor Ivar, som forklarer at det har vært en berg-og-dal-bane. – På et tidspunkt lå vi fire millioner kroner bak fjoråret. Nå har 2020 vist seg å bli det beste året noensinne.



20%

redusert plastbruk innen 2025

Plastprosjekt inspirerer internasjonalt

De siste årene har NorgesGruppen og BAMA systematisk jobbet med å redusere plastemballasje innen frukt og grønt. Det har resultert i 800 tonn mindre plast i frukt- og grøntavdelingen siden 2018.

→ - Samarbeidsprosjektet mellom NorgesGruppen og BAMA viser på en utmerket måte hva som er mulig å få til når verdikjeden samarbeider. Vi vet at det er etterspurt, viktig og riktig å redusere klimautslippene i produktporteføljen. Resultatene innen frukt og grønt er en inspirasjon for andre i organisasjonen som arbeider med å redusere bruken av plast, sier Signe Bunkholt Sæter, kommunikasjonssjef bærekraft i NorgesGruppen.

Mer papp og effektiv transport

I januar 2018 ble det satt mål om å redusere 400 tonn plast i forbrukeremballasje frem mot 2020 i en kategori med over 400 varelinjer, tusenvis av produsenter og svært kort planleggingshorisont.

- Vi startet blant annet med å fjerne plasten på avokado, jordbær, epler og plommer, og å redusere plasten på en mengde andre varer. De runde plastboksene med blåbær ble erstattet av firkantede pappbokser, som både resulterte i mindre plast og mer effektiv transport.

Dette førte til flere blåbærbokser per lastebil fra lager og ut i butikk, sier Pål Westby, kategorisjef frukt og grønt i NorgesGruppen.

Dobbelt så mye som målet

I løpet av 2020 har resultatene vist seg å overgå ambisjonene. Nærmere 800 tonn plast er fjernet, og nye mål for kommende år er etablert.

- I løpet av kort tid har vi lyktes med å endre produksjon og emballasje i samarbeid med leverandørene, på tross av at det ikke har vært rett frem. Endrede krav til emballasje krever at hele verdikjeden må investere i nye pakkeløsninger, forteller Westby.

Bærekraftig emballasje har stor og synlig effekt. Også internasjonalt har prosjektet inspirert. Store europeiske leverandører innen kategorien frukt og grønt har latt seg inspirere og selv endret sin pakking, slik som Pink Lady-epler.

- Potensialet er enormt, og vi skal ta vår del, avslutter Westby.



Krafttak mot plast

→ Handelens Miljøfond gjennomførte ved årsskiftet 2020/2021 sin største tildeling så langt med 105 millioner kroner til 123 miljøprosjekter. I tillegg har fondet budsjettet med 300 millioner kroner over tre år til «Rydd Norge»-programmet hvis mål er å «innen utgangen av 2023 ha ryddet minst 40 prosent av ytre kyst i Norge og Svalbard, samt prioriterte vassdrag».

Handelens Miljøfond ble opprettet som et svar fra bransjen på EUs plastbæredirektiv. Fondet jobber for å redusere plastforsøplingen, øke plastgjenvinningen og redusere forbruket av plastbæreposer. NorgesGruppen er stolt medlem. 50 øre av hver plastpose kjøpt i våre butikker går til fondets arbeid.

- På den måten sikrer vi at midlene målrettes til arbeidet med å redusere miljøbelastningene fra plast. Det har vært en viktig forutsetning, og vi ser at det er et stort behov for midler, blant annet for å rydde den mer utilgjengelige delen av kysten vår, sier miljøsjef Halvard Hauer i NorgesGruppen. Han er også styremedlem i Handelens Miljøfond.



Bruk plastbære-
posen mer enn
én gang. Da spa-
rer vi Norge for
minst 100 milli-
oner plastbære-
poser i året.

17%

færre plastposer i 2020

20 tonn

plast spart årlig på emballasje-
optimalisering av kjøttdeig



Like mye mat, mindre plast

→ I februar 2020 kom nyvinningen «kjøttdeig og karbonadeig uten luft» på markedet fra vår egen merkevare, First Price.

- Som et ledd i arbeidet med å gjøre alle våre produkter så miljøvennlige som mulig, utviklet vi en helt ny vakuumpakke for kjøttdeig og karbonadeig. Det betyr mindre luft, mindre emballasje og flere pakker på hver lastebil, sier administrerende direktør for NorgesGruppens egne merkevarer, Odd Ture Wang.

De nye pakningene er svært godt mottatt av kundene, det aller viktigste parameteret for at det skal være en varig endring.

- Dette er ikke noe som har vært enkelt å utvikle. Det tok halvannet år fra ideen kom opp til produktet var i butikk. Vi har vært helt klare på at det ikke skulle påvirke matkvaliteten, og at holdbarhetsdatoen skulle være like lang. Det har vi heldigvis klart, sier Wang. Målet fremover er å redusere plast og luft i minst halvparten av dagens produkter med vakuumballasje.

Stort utvalg ble større

Kvalitet og utvalg er utslagsgivende når kundene velger butikk. I 2020 samarbeidet vi med aktører langs hele verdikjeden for å utvide sortimentet, og vi lanserte rekordmange nyheter.

→ Best på utvalg er et kundeløfte vi er opptatt av å leve opp til. Derfor tester vi kontinuerlig ut nye produkter og samarbeider om produktutvikling og innovasjon med leverandørene. Våre egne merkevarehus UNIL, Joh. Johansson Kaffe, MatBørsen og Bakehuset er svært viktige partnere i arbeidet med å skape unike sortiment i kjedene og gi kundene større valgfrihet.

I 2020 presenterte vi rundt 1 700 nye produkter i butikkhyllene landet rundt. Det var en økning fra året før. Ved årets slutt fantes nær 600 av nyhetene fortsatt i butikkhyllene.

Produktnyhetene i 2020 kom i mange ulike kategorier. Noen retninger skiller seg likevel ut: Grønne og sunne produkter, enklere midagsløsninger og kvalitetsprodukter vokser raskt. I 2020 så vi også at serien Sticks utfordret en hel kategori og ga mange kunder et nytt syn på grillmat.



Sticks til grillen

KIWIs sommerkonsept var i 2020 inspirert av japansk gatemat. Ferdig marinerte grillspyd – laks, kylling, villreker, svin eller vegetar – ble lansert under navnet Sticks sammen med sauser og små bokser med sprø topping kalt Crunch. Konseptet ble utviklet i tett samarbeid med UNIL. Det introduserte en helt ny måte å grille på og ble raskt populært. Sticks omsatte for 52 millioner kroner i sommermånedene.



Smakfulle supper

Eldorado kom i 2020 med en ny serie med spiseklare supper i tørrvarehyllene. Suppene finnes i fire ulike varianter og minner mer om hjemmelagde supper enn pulver-supper – ekstra smakfulle og mettende. Alle suppene har lavt saltinnhold og to av variantene bærer Nøkkelhullet. De er best varme, men kan spises kalde og oppbevares 520 dager i uåpnet pakning.



Flere og bedre brød

Kvalitet, ferskhet og utvalg var mantraet da Bakehuset og profilhusene utviklet nye brødkonsepter i 2020. Kundene fikk presentert tre nye serier:

Bakerens Utvalgte – premium-serie av ekstra høy kvalitet og gode råvarer

Våre Groveste – grove brød med mye fiber og lite salt, og merket med Nøkkelhullet

Nystekt på 8 minutter – ferske, lettstekte brød, fra grovt til löff, stekes ferdig hjemme



Jacobs Utvalgte med god vekst

Jacobs Utvalgte hadde fantastisk vekst på hele 30 prosent i 2020 og lanserte nyheter som fryste rundstykker og skalldyr. Mest populære var likevel pølsene, som har blitt en sommerfavoritt og sto for en salgsøkning på 45 prosent. God vekt på tvers av kategoriene vitner også om at mange velger Jacobs Utvalgte til kosen om høsten og i julen.

Samarbeid

Vi har store ambisjoner, men kan ikke nå dem alene. Sammen med produsenter, leverandører og kjøpmenn finner vi løsninger som skaper bedre kundeopplevelser.



Klimabonden Johan Bjørneby på Dyster gård tenker nytt og satser på grønnere matproduksjon.

NorgesGruppen og BAMA med ny samarbeidsmodell

BAMA og NorgesGruppen har i mange år samarbeidet om å tilby forbrukerne frukt og grønt av høy kvalitet for å øke forbruket av sunne og ferske varer.

→ 15. oktober 2020 ble de to selskapene enige om å endre samarbeidsmodellen, slik at ASKO overtar varene fra BAMA Dagligvare på et tidligere stadium i verdikjeden enn i dag.

I dag er det BAMA, et selskap i BAMA Gruppen, som leverer ferske produkter til kjedene i NorgesGruppen. Fra høsten 2021/våren 2022 vil ASKO overta dette ansvaret, og i ny modell overta eierskap til varene ved levering til ASKO-lagrene. ASKO vil ha ansvar for videre logistikk og distribusjon frem til butikk. BAMA Dagligvare skal fortsatt ha ansvar for marked, kategoriutvikling og salg.

BAMA Dagligvare og ASKO er allerede samlokalisert de fleste steder i landet, og det er ASKO som i dag i stor grad transporterer varer mellom lager og butikk for BAMA. Samtlige ansatte i BAMA Dagligvare som utfører lignende logistikkfunksjoner vil bli overført til det lokale ASKO-selskapet.



Målet med endringen av samarbeidsmodellen er å få bedre utnyttelse av ressurser på tvers av funksjoner og avdelinger, og et IT-system som gir lavere utviklingskostnader, forenklet bestillings- og reklamasjonshåndtering og mer nøyaktige prognoser.

BAMA og NorgesGruppen skal fortsatt jobbe sammen for ytterligere å forbedre ferskhet og kvalitet til beste for forbrukerne. Endringen vil ha virkning fra høsten 2021.

Gode skussmål fra leverandørene

→ Den årlige ReMark-undersøkelsen kartlegger hva dagligvareaktørene mener om leverandørene – og hva leverandørene mener om dagligvareaktøren og profilhusene. I undersøkelsen i 2020 fikk NorgesGruppen beste totalscore blant dagligvareaktørene, noe vi har fått gjennom flere år.

Leverandørene rangerte oss på førsteplass på de fleste områdene. Aller viktigst var tilbakemeldingene om gode samarbeidsevner og at NorgesGruppen gjennomgående er den beste aktøren når det gjelder å overholde inngåtte avtaler. **Vi ble også vurdert som den ledende aktøren innen bærekraft. 2020 var første gangen ReMark dekket dette området.**

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

ReMark blir gjennomført av bransjen i fellesskap, i samarbeid med Kantar. Leverandørene er anonyme i undersøkelsen.

Matsvinnet redusert betraktelig!

Matsvinnet i NorgesGruppens butikker er redusert med 38 prosent målt i verdi sammenlignet med 2015. Målet om en reduksjon på 25 prosent innen 2020 er derfor overoppfyllt.* Det er gode nyheter, både for klimaet og forretningen.

→ NorgesGruppen har i mange år jobbet systematisk med å redusere matsvinnet i alle deler av konsernet, og har mål om å halvere frem mot 2025. Det viktigste tiltaket er å hele veien jage best mulig vareflyt mellom lager, butikk og kunde. Videre er salg av nedprisede produkter som nærmer seg best før-dato blitt en viktig kanal, i tillegg til donasjon av mat til frivillige organisasjoner og samarbeidspartnere.

I år presenterer vi NorgesGruppens matsvinn mer detaljert for første gang. Dette mener vi er viktig for å skape forståelse for hvor skoen trykker og hvilke tiltak som bør prioriteres.

Hvis vi ser på matsvinnet i tonn, er de to største varegruppene brød og bakervarer og frukt og grønt. Når vi regner om matsvinnet til CO₂-ekvivalenter, havner varegruppene fersk

ferdigmat og ferskt kjøtt høyt opp på listen, selv om det er små svingninger i antall tonn.

Vi jobber med å redusere svinnet innen alle varegrupper, men vi mener også at det er riktig å hensynta potensialet for CO₂-belastning, og har derfor satt mål om null kasting av kjøtt innen 2025.

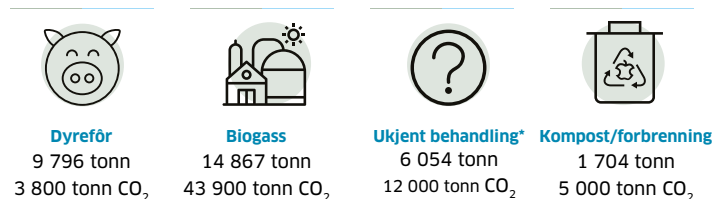
* 2020-resultatene er påvirket av pandemien og er dermed ikke representative for et normalår.

Dette kunne blitt matsvinn



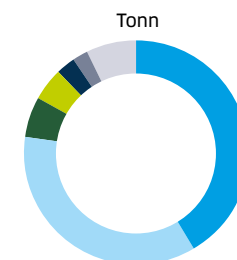
Butikk, lager og egen industri

Matsvinnet i 2020 ble brukt slik

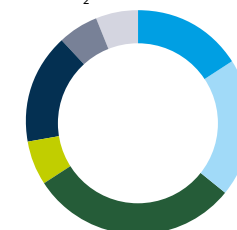


* Ukjent behandling inkluderer mat vi ut fra svinregistreringen vet at vi har kastet, men som ikke samles inn via våre sentrale renovasjonsavtaler. Alle CO₂-beregninger inkluderer belastningen ved produksjonen av maten og CO₂-gevinsten/tapet ved ulike gjenvinningsformer.

Matsvinnet i 2020 målt i vekt og klimaavtrykk

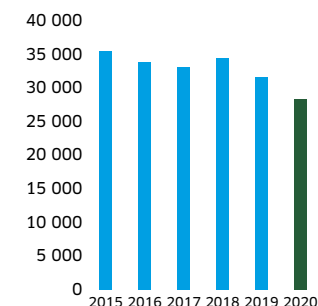


CO₂-ekvivalenter



- Ferske bakerivarer
- Fersk frukt/grønt
- Fersk ferdigmat/delikatess
- Meieriprodukter
- Ferskt kjøtt
- Fersk fisk/skalldyr
- Drikkevarer, tørrevarer, dypfrys mat og kioskvare

Utviklingen i matavfall 2015–2020 (tonn)





Databar gir uante muligheter

→ NorgesGruppen har i flere år jobbet systematisk med å utvikle tjenester for å redusere svinn i butikk og unngå at kunder får med seg varer som har gått ut på dato. I 2019 ble automatisk datovarsling rullet ut i butikkene i NorgesGruppen. Dette er en vesentlig bedring for butikk, ved å gå fra manuell oppfølging til automatisert løsning.

I mars 2020 ble løsningen utvidet med databar, altså dato i strekkoden. Dette er en løsning som ingen andre aktører i bransjen har testet før oss. Det bidrar til at man til enhver tid har kontroll på hvilke varer som er kommet inn i butikk, og hvilke varer som er solgt eller svinnet. Datovarsling med databar er kostnadsbesparende, ikke bare på grunn av svinnreduksjon, men det er også tidsbesparende for de ansatte i butikk.

**NorgesGruppen
først ute med dato i
strekkoden**



Throw No More – nedprisingens Tinder

→ I april 2020 lanserte SPAR og Joker et samarbeid med Throw No More. Det er et digitalt utstillingsvindu for varer med kort gjenværende holdbarhet som gjør det enklere for kundene å finne nedprisede varer i en nærliggende butikk. Allerede etter et halvår viser samarbeidet gode resultater. Per 31.12.2020 er 500 butikker innen SPAR og Joker med, og rundt 400 tonn mat er solgt via appen.

Målinger viser også at samarbeidet skaper ytterligere reduksjon i matsvinn. Slik sett er det ikke kun et utstillingsvindu, men også et verktøy som faktisk bidrar til mindre kasting av mat. Nedprisingsdiskene i butikkene som ikke tidligere har vært tømte, er nå i større grad det.

50 000

kunder har lastet ned appen



Se side 63
om Matsentralen

Færre brød per bestilling reduserer svinnet

→ Er det mulig å redusere svinnet innen brød og bakervarer ved å redusere minimumsantallet som bestilles av en butikk fra 5 til 1 stykk? Da en gruppe fra Bakehuset stilte dette spørsmålet, var den klare tilbakemeldingen at det verken ville være hensiktsmessig eller effektivt. Likevel ble det bestemt at hypotesen skulle testes ut.

Resultatet: Det var mulig, det reduserte svinnet, og etter hvert reduserte det også kostnader. Det er viktig at etablerte oppfatninger utfordres for å nå bærekraftsmålene. Besparelsen det første året beløp seg til 50 millioner kroner. Siden koronapandemien kom i mars 2020, har handlemønstret blant kundene vært uforutsigbart. Det har ført til en liten oppgang i svinnet sammenlignet med 2019, men fortsatt godt under 2018-nivå.

50

millioner kroner besparelse første år

Den store sukkerreisen

Når alle NorgesGruppens forretningsområder går sammen om å redusere sukker i produktene med 10 prosent, betyr det noe for folkehelsen. Det er 4000 tonn sukker som er fjernet i løpet av få år. Et godt eksempel på kommersiell, bærekraftig utvikling.

→ I 2015 ble det solgt omtrent 40 000 tonn tilsatt sukker gjennom produktene i NorgesGruppens butikker. Målet frem mot 2020 var klart: Vi skulle redusere sukker i produktene med 10 prosent, altså 4 000 tonn.

– Vi har jobbet målrettet siden 2016 med varegruppe etter varegruppe, og jeg er stolt når jeg sier at vi nådde målet i 2020. Det var det mange som ikke trodde vi skulle klare, sier Aina Marie Lien, fagsjef ernæring i NorgesGruppen.

Hva vi selger og hvordan det selges

Å selge mindre sukker er ett av hovedmålene innen bærekraftsområdet helse. Lien presiserer at målet ble nådd før koronapandemien inntraff i mars. Siden har tallene endret seg noe, på grunn av den ekstraordinære omsetningsøkningen innen dagligvare det siste året.

– Vi har solgt mye mer sukker, og vi har solgt mye mer fisk. Vi selger bare mer av alt, så vi må sammenligne de tallene som er «ordinære».

Dette er et samarbeid mellom avdeling for kategori/innkjøp, UNIL, merkevareleverandørene og alle kjedene. Systematisk er det jobbet med hva som selges og hvordan det selges, i tett samarbeid med faglig ekspertise.

Mindre sukker i salgsvinnerne

– Mindre sukker er av stor betydning for folkehelsen, og vi har en unik mulighet til å hjelpe våre kunder ved å gjøre produkter sunnere og påvirke dem til å ta sunnere valg, sier Lien.

• Det er fjernet mye sukker fra eksisterende produkter, og særlig de store salgs-



28,5

tonn mindre sukker årlig



Kakostjerner med nøkkelhullsmerket erstatter Chocokuler som ble fjernet fra sortimentet i 2018.

- vinnerne innen brus, syltetøy, kjeks, saft, yoghurt og frokostblandinger.
- Sukkerfrie eller sukkerreduerte varianter, for eksempel innen drikkevarer, har fått bedre plassering i hyllene enn produktene som inneholder sukker.
- MENY endrer butikkene sine og flytter sukkervarer lenger bak i butikken.
- Det er gjennomført priskampanjer på sukkerfrie og sukkerreduerte produkter.

Brus, saft og godteri er de største kildene til tilsatt sukker i kostholdet vårt. Flere hverdagsprodukter som frokostprodukter og yoghurt har gradvis fått redusert innhold av sukker. Dette er produkter hvor kundene ikke

alltid er bevisst sukkerinnholdet. Her har man klart å påvirke forbrukers preferanser til å like lavere sukkerinnhold i produktene. Det jobbes godt hos mange leverandører med produktutvikling for å forene god smak og redusert sukkerinnhold.

– Vi tror sukkerfri drikke vil fortsette å erstatte brus med sukker – her er det mer å hente på å redusere sukkerinntaket, sier Lien.

Etter å ha nådd målet, er det satt et vel så ambisiøst mål frem mot 2025. Sukkeromsetningen skal reduseres med ytterligere 10 prosent.

– Vi viser at vi virkelig vil og kan lede an i bærekraftig utvikling og vinne forbrukeren på samme tid. Når vi nå skal jobbe videre med nye produkter, vet vi at det ikke blir lett. Mange av de lavthengende fruktene er høstet, men vi er motiverte og klare for ny sukkerjakt, avslutter Lien.

30%

mindre sukker i First Price husholdningssaft



Sunt er smart

→ Sunnere kosthold og forebygging av livsstilssykdommer blant barn og unge blir stadig viktigere.

Prosjektet SunnereBarn bidrar til bedre kosthold og økt matglede blant barn i barnehage og SFO. I 2020 har 7 500 ansatte og 44 000 barn vært med på SunnereBarn, hvor blant andre NorgesGruppen er samarbeidspartner.

Etter ett år med deltakelse i SunnereBarn har barnehager og SFO følgende resultater:

- Økning på opptil 18 prosent på fisk og fiskepållegg
- Økning på mellom 8 og 18 prosent på nøkkelhullsmerkede produkter
- Tett opp til full score på bruk av frukt og grønt (score mellom 86 prosent til 100 prosent)
- Svært gode rutiner på å servere plantebasert margarin og grovt brød (score fra 94 prosent til 100 prosent)



Policy for dyrevelferd

→ I 2020 etablerte NorgesGruppen en policy for arbeid og oppfølging av dyrevelferd. Området har NorgesGruppens kvalitetsavdeling jobbet med lenge, men det er viktig for oss med en større grad av transparens i vårt arbeid.

Vi skal bidra til å sikre at nasjonale krav innen dyrevelferd følges, både for det vi kjøper i Norge og det vi importerer. Vi ønsker å være en pådriver, og derfor forplikter vi oss til å jobbe med kontinuerlig forbedret dyrevelferd i tett samarbeid med leverandører og primærprodusenter. Vår ambisjon er å gi våre kunder trygghet for at alle produkter av egg, kjøtt og meierivarer i NorgesGruppens sortiment er basert på produksjon med god dyrevelferd og ha de beste konseptene for de som ønsker mer.

Les vår policy for dyrevelferd [her](#)

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.





3 000 flere ansatte i Norges-Gruppens butikker

Den sterke veksten i dagligvaremarkedet under koronapandemien har ført til at NorgesGruppens kjeder har nesten 3 000 flere ansatte i 2020 enn i 2019.

→ Stengte grenser, minimalt med reisevirksomhet og mer matlaging hjemme har bidratt til en sterk vekst i omsetningen i våre butikker. En positiv konsekvens av dette er økt behov for arbeidskraft. Der andre virksomheter har måttet permittere eller si opp folk, så har dagligvarehandelen kunnet gjøre det motsatte, ansette flere. Totalt har koronapandemien ført til nærmere 3 000 nyansettelser i våre kjeder.

2 000 nye ansatte i KIWI

Det er ikke bare butikkene nærmest grensen →



3 000

Antall flere medarbeidere
i NorgesGruppen i 2020
enn i 2019.

→ som har opplevd kundevekst etter koronautbruddet. Hos KIWI på Ullerudsletta i Drøbak har for eksempel flere ansatte fått høyere stillingsprosent, i tillegg til at de har rekruttert en rekke nye medarbeidere. Butikken i Drøbak har hatt en omsetningsvekst på rundt 30 prosent etter koronautbruddet.

KIWI hadde om lag 2 000 flere ansatte ved utgangen av 2020 enn ved inngangen. For SPAR-butikkene i distriktene har ikke utviklingen vært like sterk på grunn av reiserestriksjoner, men for enkelte av butikkene i byene merker også de konsekvensene etter koronautbruddet. SPAR Kjelsås i Oslo har rekruttert flere ansatte de siste månedene. De merker økning i kundenes etterspørsel etter netthandel, i tillegg til at kundene som er innom butikken handler mer enn normalt. Bemanningen i butikken har økt med 20–25 prosent etter koronautbruddet, og butikken har hatt en vekst i omsetningen på 26 prosent.

Flere kvalifiserte søkere

Supermarkedene i MENY har ansatt 500 flere i 2020 sammenlignet med året før. Kjeden anser endringen som en klar konsekvens av økt omsetning og stengte grenser.

Etter koronautbruddet opplever MENY også at de får langt flere høyt kvalifiserte søkere til sine matfaglige stillinger enn tidligere. I en årrekke har det vært krevende å få tak i nok kvalifisert arbeidskraft. MENY får i dag mange direkte henvendelser fra personer innen kokk- og restaurantbransjen. MENY har også opplevd en sterk vekst i netthandelen, noe som også har ført til økt behov for arbeidskraft. Veksten i netthandelen totalt var på 116 prosent i 2020.

210 millioner kroner fra NorgesGruppen til de ansatte

→ NorgesGruppen ga i desember en ekstraordinær utbetaling til alle ansatte på grunn av innsatsen de har lagt ned gjennom 2020 som følge av pandemien. Som takk for enestående arbeid i en svært krevende tid ble det besluttet å gi de om lag 30 000 ansatte i NorgesGruppen-eid virksomhet inntil 10 000 kroner hver. Ansatte som jobbet deltid fikk en tilsvarende prosent av 10 000 kroner.

– De ansatte fortjente virkelig en påskjønn-

nelse. Dette har vært et ekstremt år for alle som jobber i dagligvarebransjen, med en voldsom vekst. Folk handler mer enn normalt og alle må jobbe mer. De står i smitterisiko og har stått på som bare det, uttalte kommunikasjonsdirektør Stein Rømmerud da det ble kjent.

De fleste kjøpmannseide butikkene besluttet også å gi sine ansatte en påskjønnelse, blant annet alle selvstendige kjøpmenn i MENY.



Studenter velger butikkjobb

Mange studenter møter arbeidslivet for første gang når de får butikkjobb i en av våre kjeder. I 2020 fikk vi muligheten til å vise enda flere hvilke muligheter vi kan by på.

→ - Det er viktig at våre unge ansatte blir kjent med mangfoldet i verdikjeden og hvilke karrieremuligheter den byr på, sier Dina R. Thune, HR-direktør i NorgesGruppen. Hun er svært fornøyd med utviklingen i antallet søkere til butikkjobber.

KIWI er en av kjedene som har merket hvor populære butikkjobbene er. Søkertallet var rekordhøyt i 2019, men tok et nytt sprang i 2020 på grunn av pandemien og permitteringer i andre næringer. Den nyåpnede KIWI Lilleby i Trondheim mottok for eksempel 1 119 søknader til én stilling. Celine Larsen (21) slapp gjennom nåløyet og landet fast deltidsstilling som butikkmedarbeider. Som heltidsstudent synes hun at deltid og kveldsjobbing er en stor fordel.

- For meg var det viktig med en jobb som lot seg kombinere med studiet. Jeg fikk tidlig

beskjed av min leder at vaktene ville tilpasses min studiesituasjon, sier Celine. Den unge studenten har allerede vært på kurs om karrieremuligheter i NorgesGruppen. Hun synes det er positivt at ansatte tidlig blir gjort kjent med karrieremulighetene innen butikk.

- Allerede under intervjuene ble jeg introdusert for de ulike ansvarsområdene og spurt om hva jeg kunne tenke meg. Det er også mulig å få en stilling med mer ansvar hvis jeg skulle ønske det senere.

Hun tror at arbeidstidene, tryggheten og ordnede forhold er viktige grunner til at butikkjobber har blitt så populære blant unge studenter.

- For meg var det også viktig med en trygg inntekt. Hos en stor virksomhet som NorgesGruppen er du sikker på å få tarifflønn og fast stillingsbrøk.

41%

av våre ansatte er under 25 år



MENY er en av kjedene i NorgesGruppen som tilbyr deltidsjobb til mange studenter.

KIWIskolen gir fagbrev

Med 545 lærlinger i 2020 nådde vi målet om å ha minst 500 løpende lærlingkontrakter hvert år. Nytt i 2020 var at traineer ved KIWIskolen nå kan ta fagbrev som lærling samtidig.

→ Rundt 350 av lærlingene er innen butikk-leddet og fag som salg og service samt restaurant og mat. De fleste er elever fra yrkesfag på videregående som skal ha to år i praktisk lære. Vi har også flere som har jobbet lenge i butikk som ønsker å ta fagbrev. Nå tester sjef for KIWIskolen, Jon Buxrud, et opplegg som lar traineer gå lærlingprogrammet til Folkeuniversitetet.

– Vi er i gang med to grupper, og i juni skal 25 stykker ta sitt fagbrev. Vi er svært spente på å se resultatene, og håper at det kan bli et varig samarbeid slik at flere innen salg og servicefaget får dokumentert fagbrev, sier Buxrud.

KIWIskolen er en skole for ansatte i KIWI. Over 10 000 ansatte har siden 1996 fullført ulike kurs på skolen. Traineeprogrammet er ett slikt kurs. I tillegg er det gjennomført flere titusen nettkurs ute i butikkene.



– Traineeprogrammet går over fem måneder, men det blir mer omfattende når vi legger til Folkeuniversitetets praktiske lærlingutdanning. Lærlinger som går på Folkeuniversitetet har ofte jobbet lenge ufaglært. De tar praktisk lærlingprogram alene ved siden av arbeidet. Hos oss blir de en del av en gruppe. Vi legger til rette og vi tar kostnaden, sier Buxrud.

Å få til samarbeidet har vært et langt lerret å bleke. Det har ikke vært vanlig at kjedestolene kan tilby faglært utdanning. – Vi vet det er mangel på lærlinger i Norge, og håper vi kan bidra positivt med det vi gjør. Hos oss legger vi vekt på å gi elevene praktisk opplæring tilpasset den enkeltes behov. Det har vist seg svært effektivt, sier Buxrud.



Den første lærling-gruppa fra KIWIskolen.

ASKO tilbyr bachelor

→ Da ansatte uttrykte behov for mer formell kompetanse, innledet ASKO for tre år siden et samarbeid med Høyskolen Kristiania om en bachelor i innkjøp og logistikk.

Det var særlig teamlederne som opplevde at deres rolle ble stadig mer krevende. Mange av de ansatte hadde heller ikke fullført den utdannelsen de ønsket før de entret arbeidslivet gjennom ASKO. Løsningen ble en praktisk rettet bachelor, tilpasset medarbeidere i ASKO, med kunnskap som også vil komme selskapet til gode. ASKO dekker utdanningen, og deltakerne får fri til forelesninger. Høyskolen Kristiania – næringslivets høyskole – var riktig samarbeidspartner for å skape et program tilpasset de ansattes arbeidssituasjon.

ASKO tilbyr også kurs i prosjektstyring for at ansatte skal lære å gjennomføre gode og effektive prosjekter og at dette skal prege ASKO som organisasjon. Opprinnelig skulle 65 ansatte gjennomføre kurset i 2020, men koronasituasjonen begrenset antallet til 32. Planen er at kursene vil gå som normalt igjen fra 2021.

Migrantarbeidere i Norge

Migrantarbeidere spiller en viktig rolle i den norske verdiskapingen, og særlig i verdikjeden for mat. I 2020 gikk NorgesGruppen sammen med Kinginstituttet inn i problematikken og publiserte rapporten «Migrantarbeidere i norske verdikjeder for matproduksjon».

→ Hvert år kommer det 15 000–20 000 migrantarbeidere til Norge. En migrantarbeider flytter til et annet land deler av året for å jobbe. De siste årene har det vært økt oppmerksomhet om de utfordringene migrantarbeidere kan møte på arbeidsplasser i Norge. Uanstendige arbeidsforhold pågår som regel i det skjulte, og er derfor vanskelig å avdekke. Arbeidere kan ha blitt forespeilet vilkår i forbindelse med ansettelsen som viser seg å ikke stemme med virkeligheten når de først er i gang med jobben.

Verktøy og veiledning

NorgesGruppen og Kinginstituttet så behov for mer kunnskap. I rapporten er det tatt utgangspunkt i undersøkelser hos fem store norske matleverandører og et utvalg av deres matprodusenter. Rapporten viser hvilke utfordringer arbeidere kan møte på i disse sektorene, samt at den skisserer hvordan uanstendige arbeidssituasjoner kan oppstå og hvilket rammeverk vi har som beskytter arbeiderne.

– Selv om vi ser at svært mange følger god praksis, er ett av hovedfunnene at vi vet for lite om hva som skjer i rekrutteringsleddet, sier fagsjef bærekraftig handel, Bjart Thorkil Pedersen. Det er viktig at norske bedrifter og produsenter har god tilgang til verktøy og veiledning, for dette er et komplisert område der det er lett å trå feil. På den måten sikres migrantarbeideres rettigheter, og produsenter i våre verdikjeder har større trygghet for å sikre rettighetene til en svært viktig innsatsfaktor i norsk verdiskaping.

Økt kunnskap

– Rapporten har blitt godt mottatt etter at vi offentliggjorde funnene i september 2020. Vi har hatt dialog med både interesseorganisasjoner og bøndernes egne organisasjoner, og vi tror arbeidet har bidratt til økt kunnskap om hvorfor noen arbeidere blir utnyttet i sitt arbeidsforhold, også her i Norge. Vi jobber videre i 2021 sammen med våre samarbeidspartnere, sier Pedersen.



Bjertnæs & Hoel dyrker grønnsaker og poteter for alle som bryr seg om gode råvarer og hvordan disse er laget.

Helt avhengig av migrantarbeidere

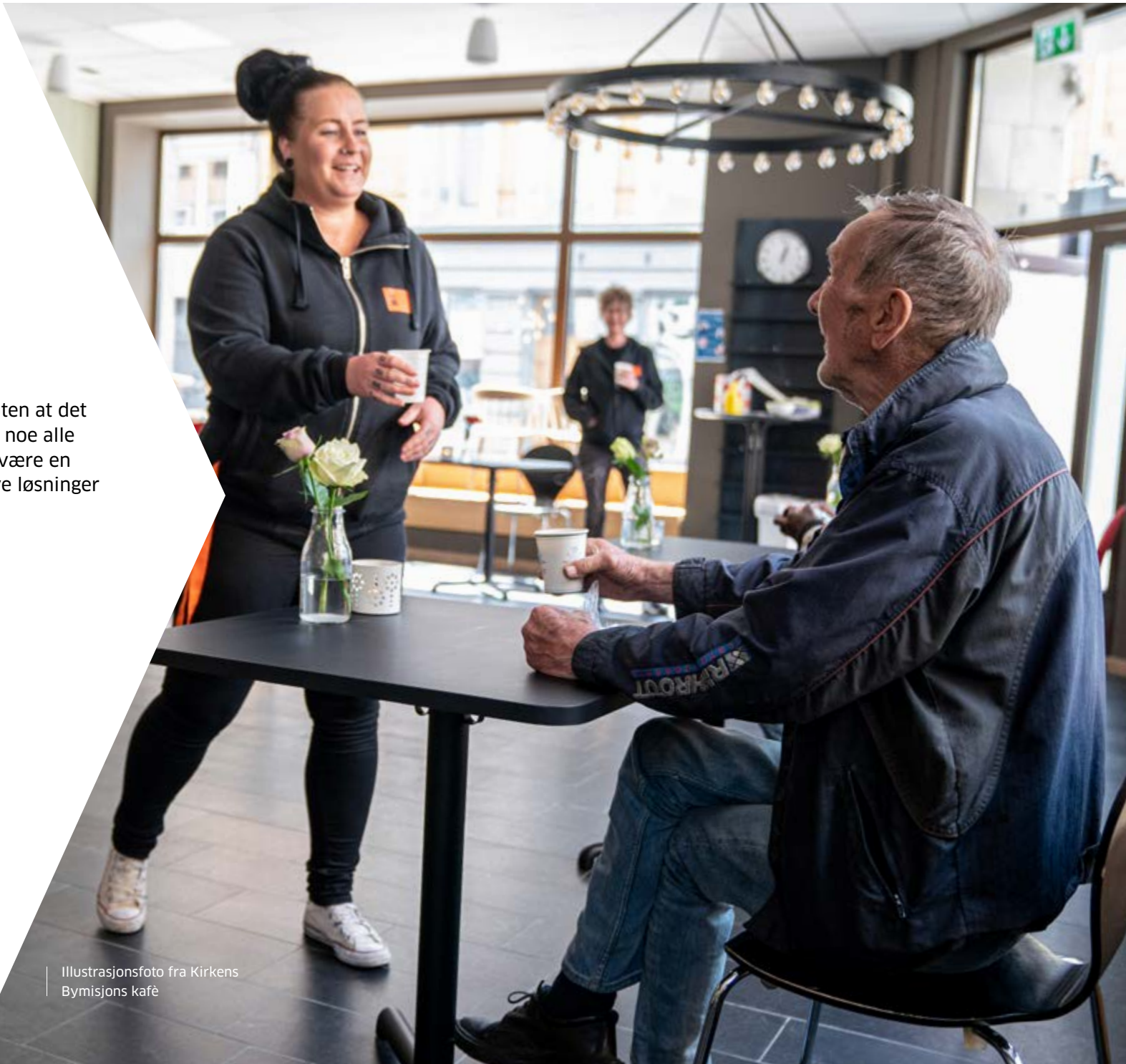
→ Bjertnæs & Hoel produserer blant annet salat og poteter på Nøtterøy i Vestfold, og er avhengig av sesongarbeidere i sin innhøsting. Siden 1980-tallet har de samarbeidet med de samme arbeiderne, og nå er deres barn igjen på plass i åkeren hvert år.

– Det er viktig for oss med kontinuitet, og ikke minst at våre ansatte får utvikle seg og lære

gjennom flere år. Truc, for eksempel, har vært her i 13 sesonger. Han begynte med å kutte salat, og nå leder han et eget team. Vi er helt avhengig av våre kompetente medarbeidere, enten de er norske eller sesongarbeidere, og det er en selvfølge at alle skal behandles likt. Vi vet at det finnes useriøse arbeidsgivere der ute, og det er viktig å sørge for å avdekke slike forhold, sier Asmund Bjertnæs.

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.



Illustrasjonsfoto fra Kirkens
Bymisjons kafè

– Fibernett vil bidra til at distriktene og det lokale næringslivet får bedre muligheter, tror Harald Lasskogen, kjøpmann på Joker Vaset.



Fiber til hele landet

Når NorgesGruppen bygger ut fiber til over 2 000 av sine utsalgssteder over landet, er det flere som får høyhastighetsnett. Store deler av Distrikts-Norge kan koble seg på.

→ I 2020 satte NorgesGruppen i gang et omfattende prosjekt for å oppgradere nettverket til sine 2 000 utsalgssteder, med Telenor som samarbeidspartner. Det gamle kobbernettet er fortsatt i bruk mange steder, men nytt fibernett vil gi 50 ganger høyere nettkapasitet og langt raskere nett. Digitale betalingsløsninger og bestillingsrutiner vil fungere bedre og raskere. Det blir kort fortalt enklere å drive god og effektiv butikk.

Digitalt løft for lokalsamfunn

Fiberutbyggingen kommer også lokalsamfunn til gode. NorgesGruppen har butikker i 90 prosent av landets kommuner, og samarbeidsavtalen innebærer at Telenor utvider fibernettverket til områder som hittil ikke har hatt dette tilbudet. Når fiberbredbåndet kommer til lokalbutikken, vil bedrifter og husholdninger i det samme området få tilbud om å koble seg på.

Koronapandemien har satt mange på hjemmekontor – noen også på hyttekontor – og skutt

fart i digitaliseringen av offentlige tjenester. Det digitale løftet NorgesGruppen bidrar til er viktig for at flere skal kunne ta del i digitaliseringen av Norge, uavhengig av hvor de bor.

Aller viktigst er det sannsynligvis for lokalt næringsliv, som vil få de samme digitale mulighetene som bedrifter i sentrale strøk.

Bidrag til nasjonalt mål

Utbyggingsavtalen mellom NorgesGruppen og Telenor er i tråd med regjeringens mål om å styrke bredbåndutbyggingen til distriktene. Tall fra Nasjonal kommunikasjonsmyndighet (Nkom) i september 2020 viste at bare 55 prosent av husstandene i spredtbygde strøk hadde tilgang til fiberbredbånd. I august hadde 700 NorgesGruppen-butikker koblet seg på den nye løsningen og brakt fiber til nye områder. Innen 2021 skal samtlige av butikkene våre ha tilgang til fibernett.

Kontroll på energibruken

Et nytt system for energiovervåkning og kontroll (ENVO) er utviklet av KIWI, og rulles nå ut i alle butikker. Det er ett av flere tiltak som har gitt gode resultater i arbeidet med energieffektivisering i NorgesGruppen.

→ – Dette er et prosjekt som med relativt små investeringer, 50 000 kroner per butikk, kan spare den samme butikken for omtrent 50 000 kWh årlig. Det gjør det enklere for oss å nå målet om å redusere strømforbruket i alle nye og eksisterende KIWI-butikker. Det er både økonomi og miljø på en gang, forklarer Vegard Myklebust i KIWI. Han har hatt ansvar for prosjektet.

De siste ti årene er det gjennomført et systematisk arbeid for å redusere energibruken i alle deler av NorgesGruppen. Det har gått på alt fra å introdusere lokk på fryser og kjøledisk, LED, utskifting av kuldeanlegg og bygging av flere miljøbutikker. ENVO-systemet systematiserer arbeidet ytterligere. Det er et skreddersydd overvåkningssystem for å redusere strømforbruk, servicekostnader og varmetap. Det er også koblet opp mot yr.no og integrert i butikkens ventilasjonsløsning. KIWI har høstet internasjonal anerkjennelse for systemet.

– ENVO-modellen har åpenbart overføringsverdi til andre butikker. Det etablerer en ny målestokk for optimal energibruk og -overvåkning i butikklokaler, sier miljøsjef Halvard Hauer i NorgesGruppen.

NorgesGruppens mål var å redusere energibruken med 18 prosent frem mot 2020, og det målet er overoppfyllt. Reduksjonen har gått fra 16 prosent i 2019 til 26 prosent i 2020.

– Vi lå an til å nå målet ut fra arbeidet som er gjort de siste årene, men det ekstra «hoppet» skyldes unormal høy omsetning i 2020 på grunn av koronapandemien og et måltall basert på strømforbruk målt mot omsetning, sier Hauer.

I løpet av 2021 vil også MENY jobbe med forbedring av sine energiovervåkningssystemer og har videreutviklet overvåkningssystemet IWMAC.

26 %
energireduksjon i
NorgesGruppen i 2020



ASKO OSLOFJORD – operativ høsten 2021

I 2020 har det automatiserte matvarelageret ASKO OSLOFJORD i Sande i Vestfold og Telemark tatt form. De første leveransene til KIWI, MENY, SPAR, Joker, Bunnpris og Nærbutikken starter høsten 2021.

→ Lageret bygges for å sikre en effektiv, konkurransedyktig og miljøvennlig logistikk.

– Med dette lageret legger vi grunnlaget for en langsiktig og kostnadseffektiv distribusjon. Selv om lageret er stort, er teknologien tilpasset små og store butikker, nær og fjern, med ulike behov og distribusjonsløsninger, sier administrerende direktør Knut-Andreas Kran i ASKO OSLOFJORD.

Bærekraftig og klimanøytral

ASKO har som ambisjon at ASKO OSLOFJORD skal bli verdens første bygg av sitt slag som klassifiserer til miljøsertifiseringen BREEAM Outstanding. For å oppnå dette er det blant annet sørget for 11 500 m² solceller på taket som tilsvarer forbruket i 80 eneboliger per år, varmegjenvinning fra kjøleanlegg, sedumtak der det ikke er solceller, miljøvennlige byggematerialer og lavkarbonbetong.

For å sikre kapasitet til gods som må krysse Oslofjorden, og ikke belaste offentlig veinett,

har ASKO i 2020 jobbet med å etablere en elektrisk løsning langs vannveien. To selv-gående elektriske ferger som skal krysse Oslofjorden med traller, gir en miljøvennlig varestrøm. Det er planlagt testing og drift fra 2022.



Brenner for kaffe og klimaet

Et av verdens mest avanserte og miljøvennlige kaffebrennerier ligger i Treveien i Vestby – og består av 90 prosent tre.

→ I desember 2020 startet Joh. Johansson Kaffe produksjonen i det som profileres som «Norges miljøvennlige kaffebrenneri» i Vestby. Anlegget er bygget for klimanøytral drift og skal ved hjelp av energibrønner, lav-karbon, solceller og varmegjenvinning produsere like mye – eller mer – energi enn det krever å drive det. Sammenlignet med det tidligere anlegget på Filipstad, er brenneriet i Vestby beregnet til å redusere klimagass-utslippene med 85 prosent.

Så vel byggeprosessen som materialvalg har fulgt strenge miljøkrav. Store deler av bygget er oppført i massivtre, og til de

delene som krevde andre materialer er det brukt resirkulert stål og betong med lavere utslipp enn normalt. Kaffebrenneriet følger standarden for passivhus og er sertifisert til BREEAM-NOR Excellent, som innebærer at det følger beste praksis for nybygg.

Kompetansesenter

I tillegg til miljøegenskapene gir det nye brenneriet flere fortrinn i driften. Kapasiteten er stor og høy automatiseringsgrad reduserer faren for feil og øker kvaliteten. Nye tekniske løsninger åpner også for å produsere mindre serier og tilby flere ulike kaffevarianter.

Ved siden av produksjonen har Joh. Johansson Kaffe et mål om å skape et kompetansesenter for kaffe ved brenneriet. Det avanserte anlegget gir perfekte rammer for å etablere et fagmiljø og dele kunnskap om kaffe som råvare og om prosessen som får frem de beste smaksopplevelsene.

85 %
reduisert klimautslipp



Våre samarbeidspartnere

NorgesGruppen har flere strategiske samarbeidspartnere som vi har jobbet tett med gjennom mange år. For 2020 er det naturlig å trekke frem to av de som har hatt ekstra betydning i forbindelse med pandemien: Kirkens Bymisjon og Matsentralen Norge.



Matkasser til vanskeligstilte barnefamilier

Koronapandemien har vist seg å være tøffest for de som har det tøft fra før, deriblant vanskeligstilte barnefamilier.

→ Høsten 2020 dro NorgesGruppen i gang et pilotprosjekt i samarbeid med MENY Netthandel og Kirkens Bymisjon der vi testet utdeling av matkasser til 50 vanskeligstilte barnefamilier på Haugalandet i Rogaland.

teste nye områder for netthandelsløsningen, i samarbeid med våre partnere innen ideell og frivillig virksomhet. Mulighetene er mange.

De 50 familiene fikk levert en matkasse annenhver uke over en periode på seks uker. Brød, pålegg, melk og juice, middager, frukt og grønnsaker og litt snacks var innholdet. Vi ønsket å teste i hvilken grad et slikt bidrag kunne avhjelpe en vanskelig økonomisk situasjon. Piloten hadde en kostnad på ca. 150 000 kroner. De foreløpige tilbakemeldingene vi har fått er at dette var kjærkomment og veldig konkret hjelp i en vanskelig tid. Det har også gitt oss verdifull erfaring med å

50

vanskeligstilte barnefamilier
fikk matkasser gjennom
pilotprosjektet

Matsentralen Norge:

Rekordbehov og rekordleveranser i 2020

Matsentralen Norge har aldri delt ut så mye mat som i 2020, og de har heller aldri mottatt så mye mat som i 2020. NorgesGruppens virksomheter var blant de største bidragsyterne.

→ Behovet for mer mat økte betydelig hos Matsentralen omtrent over natten etter at pandemien traff oss 12. mars og Norge stengte ned. Heldigvis klarte Matsentralen å møte det økte behovet og etterspørselen, mye takket være leverandører og samarbeidspartnere som NorgesGruppen. NorgesGruppen økte sine volumer til Matsentralen med 20 prosent i 2020, og de største bidragsyterne var ASKO og MatBørsen. Totalt bidro vi med nærmere 440 tonn overskuddsmat til Mat-

sentralene over hele landet i fjor. Ved siden av nedprising er overskuddsmat til veldedighet ett av våre viktigste verktøy for å redusere matsvinn. I 2020 ble det særlig viktig å finne måter å redde overskuddsvarer fra serveringsmarkedet på, da store deler av dette markedet ble direkte berørt av pandemien og mistet kundegrunnlaget sitt eller måtte stenge. Takket være samarbeidet med Matsentralen ble store volumer, som var ment til denne typen virksomhet, reddet.

«Gammel» frukt og grønt får nytt liv

→ Sent på høsten startet NorgesGruppen opp en pilot i samarbeid med Matsentralen og UniMat/Matsentralen Kjøkken om å hente overskuddsfrukt og -grønt fra to MENY-butikker. Frukten og grønnsakene ble brukt i ferdigretter som UniMat produserer på sitt kjøkken og

frakter til Matsentralen for videre distribusjon til Matsentralens brukere. Målsettingen er å sette dette i drift fra februar 2021 og gradvis utvide til flere butikker og flere produktkategorier, hvor brød og bakervarer er mest nærliggende.



440

tonn overskuddsmat til Matsentralen fra NorgesGruppen i 2020

VÅRE RESULTATER



Årsberetning 2020

VIKTIGE HENDELSER 2020

Endret handlemønster ga økt dagligvarehandel

På grunn av stans i grensehandelen til Sverige har nordmenn siden mars 2020 foretatt nærmere alle sine innkjøp av dagligvarer innenlands. I tillegg har forbrukere erstattet kjøp av mat i serveringsmarkedet med flere måltider i hjemmet. Det endrede handlemønsteret er hovedgrunnen til at markedet for dagligvarebutikker hadde en vekst på 17,1 prosent i 2020 sammenlignet med en vekst på 1,3 prosent i 2019. Grensehandelen mot Sverige falt med 85 prosent i 2020. NorgesGruppens markedsvekst var på 18,1 prosent i 2020 i det tradisjonelle dagligvaremarkedet.

Netthandel med dagligvarer har økt betydelig etter koronautbruddet, og har hatt høyere vekst enn tradisjonelle dagligvarebutikker det siste året med en dobling i 2020. MENY netthandel har hatt en vekst på 100 prosent i antall ordre i 2020.

God resultatutvikling i et krevende år¹⁾

Totale driftsinntekter endte på 101 560 MNOK, en økning på 12,2 prosent sammenlignet med året før. Om lag halvparten av veksten i salgsinntektene til NorgesGruppen i 2020 kan tilskrives stans i grensehandelen. Veksten har bidratt til at NorgesGruppens kjeder har nesten 3 000 flere medarbeidere i 2020 enn året før, og ansatte mottok en ekstraordinær påskjønnelse for innsatsen i en krevende arbeidssituasjon. Enkelte av våre dagligvarebutikker, utsalgssteder og kunder i serveringsmarkedet opplevde sterkt redusert salg som følge av myndighetenes reiserestriksjoner og sosiale begrensninger. Samtidig har virksomhetene klart å holde kostnadsutviklingen på et tilfredsstillende nivå. Driftsresultatet (EBIT) er på

5 096 MNOK sammenlignet med 3 650 MNOK i 2019. Det gir en driftsmargin på 5,0 prosent sammenlignet med 4,0 prosent året før.

Prisreduksjoner fra kjedene og rekordopptjening i Trumf-programmet

Trumf-medlemmene sparte 1,45 mrd. NOK i bonus i 2020, der medlemsbasen i fordelsprogrammet KIWI Pluss bidrar vesentlig. KIWI gjennomførte i tillegg flere omfattende prisreduksjoner. Prisreduksjonene i 2020 gjaldt nærmere 1 000 av de mest solgte varene i KIWI og tilsvarte verdier på mange hundre millioner kroner. MENY reduserte i 2020 prisen på over 3 000 lokalmatprodukter, der 10 prosent av omsetningen gikk tilbake til produsentene.

Utmerkelser og tillit fra kundene

NorgesGruppens kjeder fortsetter å levere på det som er viktigst for forbrukerne i matmarkedet. Prisenivået er det aller viktigste kriteriet for forbrukerne i valg av butikk, og KIWI scorer høyest av alle dagligvarekjedene på lavest priser.²⁾ Kvalitet på ferskvarer og godt vareutvalg er også blant de viktigste kriteriene til forbrukere, og MENY får best plassering i bransjen her.²⁾ MENY og KIWI topper flere forbrukerundersøkelser det siste året og oppnår begge fremragende omdømmeresultater i Apeland-indeksen for 2020. MENY vant Norsk Kundebarometer, og KIWI ble kåret til det mest positivt omtalte selskapet i YouGov. Under Franchisekonferansen 2020 ble Deli de Luca kåret til årets franchisekjede.

Innovativ sortimentsutvikling appellerte til nye kundegrupper

Bakehuset utviklet et nytt, bestselgende produkt i 2020 med FunkyGines Fiberbrød, der 28 prosent av omsetningen fra

produktet var fra nye kunder i varegruppen. På kort tid har dette blitt NorgesGruppens nest bestselgende brød. Brødet er også Norges tredje mestselgende brød.

Med inspirasjon fra Japan introduserte KIWI og UNIL sommeren 2020 et helt nytt grillkonsept på det norske markedet med konseptet Sticks. Sommermarkedet har tradisjonelt sett vært preget av produkter som hamburger og pølser, men Sticks representerer noe nyskapende og har lyktes med å utfordre de etablerte kategoriene.

Innovasjon i verdikjeden for mer effektiv drift

Flere større innovasjoner med mål om å øke produktiviteten ble igangsatt i 2020, og det nye kaffebrenneriet på Vestby er et godt eksempel på dette. Brenneriet effektiviserer driftsprosesser og håndterer et betydelig større volum enn tidligere. Emballasjeoptimalisering av deiger til bakervarer er et annet eksempel på innovasjon som gir mer effektiv drift. Ved å benytte vakuumballasje er det mulig å få flere produkter på hver pall og i hver lastebil. Innføring av datomerking i strekkoden på varer er et tiltak som har bidratt til at kjøpmannen til enhver tid har kontroll på hvilke varer som er kommet inn i butikk og hvilke varer som er solgt gjennom kassen, samt kontroll på matsvinn. ASKO og BAMA fornyet i 2020 sin samarbeidsmodell, som gjør det mulig å utnytte ressurser på tvers av funksjoner og avdelinger på en bedre måte. Dette vil også gi lavere utviklingskostnader og mer nøyaktige prognoser.

Kundevertøy gir matsvinnreduksjon

Over 460 SPAR- og Joker-butikker rundt om i landet har koblet på appen «Throw no more». Den gir kundene mulighet til å se hvilke varer som er nedpriset til enhver tid. Over 370 tonn med dagligvarer er så langt reddet gjennom appen.

1) Alle tallene som kommenteres videre er ekskl. IFRS 16.

2) NorgesGruppens Kjedetrapper 2020 er en løpende undersøkelse om handlevaner og dagligvarekjeder. Forbrukerne uttaler seg om hva som er viktig ved valg av butikk og hvor dyktig kjedene er på det som er viktig for kunden.

I egen drift har NorgesGruppen redusert matsvinnet med 38 prosent siden 2015.

Digitaliserer butikkene

Et samarbeid mellom Telenor og NorgesGruppen sørger for utbygging av fiber til over 2 000 butikker i hele landet. Avtalen gir butikkene bedre ytelse og responstid, og muliggjør videre utvikling av digital handel og tilleggstjenester for distriktsbutikkene. Telenor-avtalen vil bidra til et digitaliseringsløft i hele Distrikts-Norge fordi Telenor, som en følge av avtalen, bygger ut områder i Norge hvor det ellers ikke har vært fiberaktører. Via Merkur har flere distriktsbutikker i 2020 testet ut digital selvtjeneste i utvidede åpningstider. Butikkene er fremdeles betjent i den normale åpningstiden, men den nye teknologien gjør at butikkene er døgnåpne og både lokalbefolkning og hytteturister kan handle akkurat når det passer dem. NorgesGruppens overordnede mål er at kundene skal kunne betale på den måten de selv ønsker og at betalingsprosessen skal gå så raskt og effektivt som mulig. Mobilen står sentralt som et verktøy som kundene kan benytte for å handle og betale med i NorgesGruppens butikker, uten å måtte gå via kassa. Betalingsterminalene i butikk ble derfor byttet ut i 2020 for å gjøre det mulig med flere kortløse betalingsløsninger.

Fornyelse av Trumf Visa og nye betalingsløsninger

Avtalen om drift av Trumf Visa ble i 2020 sagt opp av DnB og har ført til at NorgesGruppen Finans AS har tatt over driften. Etterspørselen fra Trumf-medlemmene etter Visa-kortet er stor, og hvert år investerer vi store beløp for å forbedre handleopplevelsen og medlemsfordelene i Trumf-programmet. NorgesGruppen har utviklet en egen løsning for betaling med mobiltelefon med utgangspunkt i Trumf-medlemskapet. Mobil-løsningen skal gjøre det mulig å gjennomføre nettbetalinger samt gi mer innsikt om saldo og transaksjoner. Løsningen er under stadig utvikling og det vil komme ny og forbedret funksjonalitet etter hvert.

I tråd med myndighetenes ønske om fortsatt kontanttilbud i

samfunnet har NorgesGruppen inngått en avtale med Vipps AS (BankAxept) om kontant tjenester i butikk. Tjenesten ble startet opp våren 2020 og er tilgjengelig i de fleste KIWI-, MENY-, SPAR- og Joker-butikker over hele landet.

Mer effektiv markedsføring med Sylinder Media

Sylinder Media er navnet på det nystartede satsingsområdet i NorgesGruppen som skal skreddersy annonser for merkevareleverandører og gi mer effektiv markedsføring. Denne type målrettet markedsføring vil bidra til å tilby hver kunde relevant produktreklame basert på kundens kjøpshistorikk. 1,4 millioner Trumf-medlemmer har gitt sitt samtykke til å få skreddersydd annonsering fra merkevareleverandørene.

Nye steg mot nullutslippsvisjonen

ASKO inngikk i mai 2020 avtale med Scania Norge om anskaffelse av 75 elektriske distribusjonsbiler i løpet av tre år. Det er igangsatt bygging av to selvgående elektriske ferger som skal frakte varer over Oslofjorden og gi en helelektrisk transportvei. ASKO jobber med å etablere tre nye vindturbiner i Lillesand som skal supplere allerede etablerte vindturbiner i Rogaland og Lindesnes. I tillegg ser selskapet nå på mulighetene for å etablere vindmøller til havs. På Nordlandsbanen vurderes hydrogenbasert teknologi, der ASKO har startet å transportere matvarer mellom Trondheim og Bodø. I januar lanserte ASKO verdens første hydrogendrevne distribusjonsbiler. Distribusjonsbilene drives elektrisk med strøm fra brenselceller som benytter hydrogen som drivstoff. ASKO ble tildelt Næringslivets klimapris for 2020, med begrunnelsen at ASKO har vært en svært viktig pådriver for innføring av innovative løsninger og teknologiske nyvinninger.

Varsel fra Konkurransetilsynet

NorgesGruppen med flere andre dagligvareaktører mottok i desember et foreløpig varsel om overtredelsesgebyr for praksisen med bruk av prisjegere. For NorgesGruppen er det varslede gebyret på 8,75 mrd. NOK. NorgesGruppen mener at verken bransjenormen som regulerer såkalt sammenlignende reklame og dermed prisjegerne, eller praktiseringen av denne,

er i strid med konkurranseloven. Bransjenormen, som er inngått i full offentlighet og i samråd med forbrukermyndighetene, fremmer sunn konkurranse til beste for kundene og har ført til lavere matpriser. NorgesGruppen sa opp avtalen om prisjegere i november 2020 fordi initiativer til dialog og ønsker om tilbakemeldinger fra Konkurransetilsynet ikke har blitt innfridd. NorgesGruppen vil sende tilsvaret til Konkurransetilsynet i løpet av våren 2021. Det henvises til note 26 for mer informasjon.

Stortingsmelding

Regjeringen la i 2020 frem en stortingsmelding om konkurranseforholdene i dagligvarebransjen. NorgesGruppen støtter en styrking av Konkurransetilsynet og opprettelse av Handelstilsynet, og støtter meldingens intensjon om å bidra til en sunn og rettferdig konkurranse i markedet til det beste for forbrukeren.

VÅR VIRKSOMHET OG FORRETNINGSIDÉ

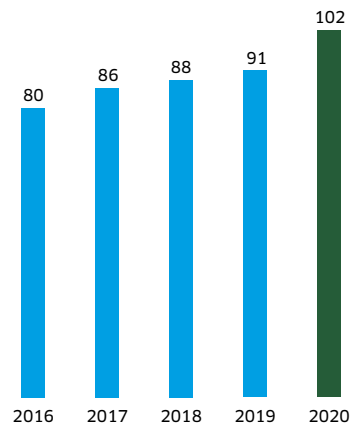
NorgesGruppens virksomhet er innen varehandel med mat og drikke og andre daglige forbruksvarer. Vi konkurrerer i matmarkedet, der vi leverer handleopplevelser gjennom flere ulike konsepter: lavpris, supermarkeder, nærbutikker og mat i farta. Kjedekonseptene tilbyr en kombinasjon av fysiske butikker og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

MARKEDS- OG RESULTATUTVIKLING

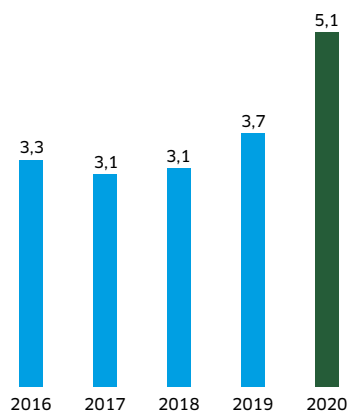
2020 er et annerledes år, sterkt preget av koronautbruddet, og utviklingen i matmarkedet bærer preg av dette. Dagligvaremarkedet i 2020 hadde, på grunn av pandemien, en unormal høy vekst på 17,1 prosent for de tradisjonelle dagligvarekjedene. Nielsen Growth Reporter for 3. kvartal viser at norsk dagligvarehandel hadde den største vekstraten i Vest-Europa i 2020. Bortfall av grensehandel er den viktigste forklaringen på at Norge skiller seg ut i forhold til resten av Vest-Europa.

Driftsinntekter

Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)

**Driftsresultat (EBIT)**

Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)



Avgiftsbelagte kategorier med høy omsetning sto for en stor del av veksten i 2020. Restriksjoner har bidratt til at disse produktene, eksempelvis drikkevarer, ble kjøpt i norske dagligvarekjeder i stedet for i grensebutikker, taxfree eller andre avgiftsfrie kanaler. Butikker i områder nær svenskegrensen har blitt aller mest påvirket av myndighetenes restriksjoner.

Handlevanene endret seg i 2020 til færre handler per dag og større handlekurver, samt at netthandel av dagligvarer har doblet seg.

Koronautbruddet – effekter og tiltak i NorgesGruppen

En stor del av veksten til NorgesGruppen i 2020 kan tilskrives stans i grensehandelen, som i 2020 falt med 85 prosent. MENY netthandel hadde i 2020 en vekst i omsetning på 116 prosent. NorgesGruppens kjeder har om lag 3 000 flere medarbeidere i 2020, og selskapet har flyttet ressurser fra servering og servicehandel til netthandel og dagligvare.

Flere SPAR- og Joker-butikker har hatt et krevende år på grunn av deres beliggenhet eller størrelse. Noen av de minste butikkene har hatt færre kundebesøk på grunn av myndighetenes antallsbegrensninger. I tillegg er flere SPAR- og Joker-butikker avhengig av feriereisende og ble i perioder rammet av reiserestriksjonene.

NorgesGruppen søkte ikke kontantstøtte fra myndighetene for sine heleide virksomheter eller sine datterselskap, men gikk inn med kapitalstøtte i enkelte deleide virksomheter i 2. kvartal. Alle ansatte i NorgesGruppen mottok en ekstraordinær påskjønnelse på 10 000 NOK for sin solide arbeidsinnsats i en krevende tid.

Resultatutvikling for NorgesGruppen

Driftsinntektene i 2020 økte med 12,2 prosent fra 90 504 MNOK til 101 560 MNOK. Ca. halvparten av omsetningsveksten i 2020 tilskrives stengt grense mot Sverige. Høy markedsvekst innen dagligvare trekker opp driftsresultatet for virksomhetsområdet Detalj og virksomhetsområdet Engros.

KIWI leverer sterkt som lavprisleder. MENY er attraktive med sitt brede vareutvalg, kvalitet på ferskvarer og service. Netthandelsomsetningen ble på 770 MNOK i 2020, opp 116 prosent fra året før. I 2020 hadde NorgesGruppen en sammenlignbar vekst på 16,7 prosent, mens markedet for tradisjonelle dagligvarebutikker økte sammenlignbart med 15,8 prosent.

Enkelte av våre dagligvarebutikker, utsalgssteder og kunder i serveringsmarkedet opplevde i perioder sterk nedgang i salget. ASKO Servering hadde eksempelvis en nedgang på 19 prosent i 2020. Sterk vekst i dagligvare trekker opp resultatet til engros til tross for lavere omsetning og større tap på kundefordringer innen serveringsmarkedet.

Resultatene til Merkevarer, som blant annet inkluderer Bakehuset og MatBørsen, ble preget av et endret handlemønster der etterspørselen etter ferdigbakst og mat på farten-måltider gikk ned.

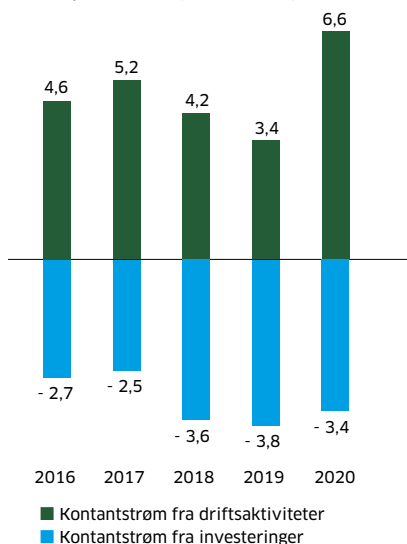
For flere av våre tilknyttede selskaper har utviklingen vært preget av stengte grenser og øvrige restriksjoner. Reise-restriksjoner ga sterk nedgang for taxfree og NorgesGruppens deleierskap i Travel Retail Norway. Svenske Eurocash, der NorgesGruppen har et deleierskap sammen med Axfood, hadde en negativ utvikling i 2020. Dette skyldes at de fleste av butikkene i kjeden er lokalisert ved grensen mot Norge og ble hardt rammet av nedgangen i grensehandel fra Norge.

NorgesGruppens butikker i sentrum av storbyer, trafikknutepunkter og ved sykehus og flyplasser har hatt en krevende utvikling etter koronautbruddet på grunn av reiserestriksjoner, nedstengning og hjemmekontor. Stengte restauranter, hoteller og kontorvirksomhet reduserte ASKOs leveranser til serveringsbransjen. Opp mot 800 medarbeidere har på det meste vært permittert. Til tross for at NorgesGruppen var berettiget til en kontantstøtte for egneide virksomheter, valgte selskapet å ikke søke om en slik støtte.

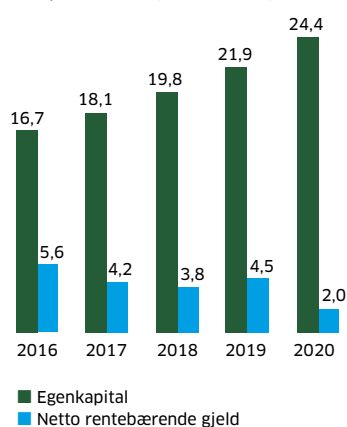
Som en følge av at næringslivet er preget av usikre tider og

Kontantstrøm og investeringer

Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)

**Egenkapital og netto rentebærende gjeld**

Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)



store bevegelser i markedene, har NorgesGruppen gjort en grundig gjennomgang av ulike investeringer der det er indikasjoner på verdinedgang. Det er foretatt enkelte nedskrivninger samt økte avsetninger til tap på kunder som følge av dette. Resultatet er høyere nedskrivninger på både goodwill og andre anleggsmidler enn året før. I tillegg er gevinst knyttet til salg av både datterselskaper og tilknyttede selskap betydelig lavere enn i 2019.

Til tross for et krevende år for flere av forretningsområdene, har mer effektiv drift og tilfredsstillende kostnadsutvikling totalt sett påvirket resultatutviklingen positivt. Driftsinntektene per årsverk har økt med 4 prosent i snitt årlig siden 2012. Driftsinntektene per årsverk var 6,8 MNOK for 2020, en mindre oppgang fra 6,1 MNOK i 2019.

Driftsresultatet (EBIT) var på 5 096 MNOK i 2020, opp fra 3 650 MNOK året før. Det ga en driftsmargin (EBIT) på 5,0 prosent sammenlignet med 4,0 prosent i 2019. Årsresultatet var på 3 827 MNOK, som tilsvarer en margin på 3,8 prosent sammenlignet med 3,0 prosent i 2019.

Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter var minus 3 432 MNOK. NorgesGruppen investerer hvert år betydelig, og har i 2020 investert i flere store prosjekter som gir økt konkurransekraft, deriblant nytt kaffebrenneri på Vestby og et nytt lager i Sande som vil gi økt kapasitet på Østlandet. I 2020 investerte vi 3 682 MNOK, tilsvarende nesten hele årsresultatet.

NorgesGruppen tilpasser egenkapital og øvrig finansieringsstruktur til virksomhetens mål, strategi og risikoprofil. Konsernets egenkapital per 31.12.2020 var på 24 355 MNOK. Det tilsvarte en egenkapitalandel på 55,7 prosent. Netto rentebærende gjeld var 1 952 MNOK per 31.12.2020. Avkastning på anvendt kapital ble 19,3 prosent siste rullerende 12 måneder.

MORSELSKAPET

NorgesGruppen ASA er konsernets morselskap. Morselskapets virksomhet utgjør primært konsernfunksjonene Økonomi og

finans, Kommunikasjon og samfunnskontakt, Kategori, Innkjøp og Kvalitet, Forretningsutvikling og HR. Sum driftsinntekter for morselskapet i 2020 var på 499 MNOK sammenlignet med 479 MNOK året før. NorgesGruppen ASA sitt driftsresultat i 2020 endte på minus 141 MNOK. Resultatet før skatt ble 1 511 MNOK og årsresultatet 1 512 MNOK.

Fortsatt drift

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

Disponering og utbytte

Årsresultatet til morselskapet er disponert som følger.

Årsresultat 2020	1 512 MNOK
Foreslått utbytte	936 MNOK
Overført til annen egenkapital	576 MNOK
Foreslått utbytte per aksje	24 NOK

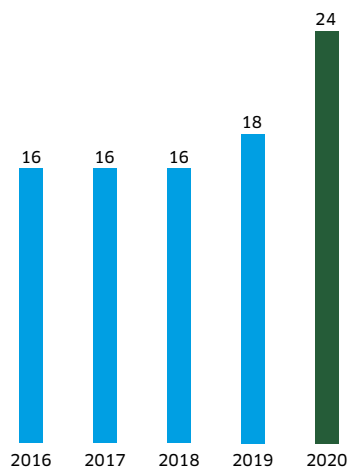
RISIKOSTYRING

Risikostyring i NorgesGruppen er basert på rammeverket COSO Enterprise Risk Management. Formålet 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. Nedenfor følger en kortfattet redegjørelse av risikostyring i konsernet. En mer detaljert forklaring er tilgjengelig i kapittelet Risikostyring i rapporten.

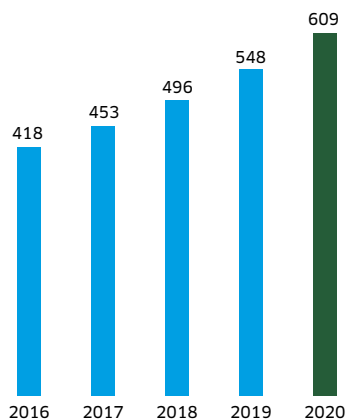
Datterselskapene forholder seg til felles styrende dokumenter, herunder støtteverktøy for risikovurdering på særlige områder. Konsernet har egne ressurser sentralt med fagansvar for mattrygghet, informasjonssikkerhet og personvern. Konsernet har videre et forum for risikostyring på tvers av forretningsområdene, der aktuelle temaer diskuteres.

Utbytte per aksje

Beløp i NOK

**Bokført egenkapital per aksje**

Beløp i NOK (ekskl. IFRS 16)

**Sentrale strategiske og operasjonelle risikofaktorer**

I 2020 var det flere perioder med uforutsigbar varesituasjon, noe som understreker styrken i en beredskapsorganisasjon for å håndtere uventede brå og dramatiske hendelser som på kort tid endrer driftsvilkårene. NorgesGruppen har en beredskapsmodell som sikrer rikelige lagerbeholdninger og effektiv vare-distribusjon også i krisesituasjoner. I 2020 har NorgesGruppen og ASKO totalt sett klart å opprettholde god tilgang på varer i en krevende situasjon med perioder med hamstring. Samarbeidet med myndighetene, leverandørene og norsk landbruk har spilt en viktig rolle i dette arbeidet.

For NorgesGruppen er klimarisiko knyttet til råvaretilgang, spesielt fra de jordbruksområdene som er mest sårbare for klimaendringer, samt økt risiko for brudd i verdikjeden som følge av naturskader på bygninger og infrastruktur. NorgesGruppen jobber med å utvikle mer klimavennlige og bærekraftige produkter i samarbeid med leverandører, som også appellerer til den økende bevisstheten blant kundene.

Markedsveksten for tradisjonelle dagligvarebutikker har vært vedvarende lav, sett bort fra 2020, blant annet på grunn av økt konkurranse fra stadig flere aktører. NorgesGruppen arbeider derfor kontinuerlig med å effektivisere verdikjeden for at kostnadsveksten ikke skal overstige omsetningsveksten, og har utarbeidet en ny konsernstrategi for femårsperioden 2021–2025.

Overvåking av hendelser i markedet, produktberedskap og leverandøroppfølging har vært prioritert i 2020, sammen med økt innsats for å avdekke matsvindel. NorgesGruppen intensiverer arbeidet med å øke tilgangen av norske råvarer og jobber med å utarbeide et nytt design som setter norsk opprinnelse i fokus, og en alternativ løsning når import er nødvendig.

NorgesGruppen Finans AS har konsesjon som betalings- og finansieringsforetak med tjenester både til virksomheter, for eksempel bedriftskort, og til privatpersoner ved Trumf Visa kredittkort. Med finansielle tjenester er oppfølging av hvitvaskingslovens krav viktig.

NorgesGruppen har nulltoleranse for korrupsjon, og har etablert et rammeverk for å sikre at denne holdningen etterleves blant alle medarbeidere, ledere og partnere.

NorgesGruppen behandler personopplysninger for et betydelig antall ansatte og medlemmer i lojalitetsprogrammet Trumf. Selskapene har eget ansvar for å etterleve lovverket, mens konsernet har ansvar for styringsmodell og følger opp etterlevelse. Personvernombud er oppnevnt der selskapenes virksomhet tilsier det.

Tiltakene vi iverksetter innen informasjonssikkerhet følger endringer i risiko- og trusselbildet, med særlig årvåkenhet for den stadig økende trusselen som cyberangrep innebærer.

De viktigste finansielle risikoområdene er renterisiko, likviditetsrisiko og valutarisiko. Konsernet har en differensiert låneportefølje bestående av obligasjonslån, sertifikatlån og ulike kommitterte kredittfasiliteter i bank med varierende løpetider. Refinansiering av låneporteføljen er en kontinuerlig prosess.

Styrets vurdering er at konsernet har tilfredsstillende låne- og betalingsevne som opprettholder tilstrekkelig finansiell handlefrihet.

VIRKSOMHETSOMRÅDET DETALJ

Totale driftsinntekter for virksomhetsområdet Detalj er på 64 885 MNOK i 2020 mot 54 438 MNOK i 2019. Til tross for færre handler per dag, økte antall varer solgt per handel. NorgesGruppens kjeder opplevde vekst i antall medlemmer i fordelsprogrammet Trumf siste år, og det er nå nesten 2,5 millioner medlemmer. Trumf-medlemmene handler også mer enn andre kunder. Det er ca. 30 prosent vekst i kundens handel etter innmelding i Trumf.

KIWI

KIWI styrket sin posisjon i markedet i 2020 og gjennomførte flere store prisreduksjoner gjennom året. Prisnivået er et av de viktigste kriteriene for forbrukerne i valg av butikk, og i

forbrukerundersøkelsen NG Kjedet Tracker¹⁾ scorer KIWI høyest av dagligvarekjedene på hvem som har de laveste prisene. Selskapet gjør det sterkt på flere omdømmeundersøkelser i 2020, deriblant YouGov og Apeland. Sammenlignbar vekst var på 19,1 prosent for 2020, og forbrukerne oppgir at KIWI er den prefererte hverdagsbutikken.

I 2020 utviklet Envo og KIWI videre et automatisert overvåkningssystem som gir meldinger om avvik i energibruk i butikkene og passer på at det er korrekt samspill mellom kjø, frys og ventilasjon. Systemet kan spare 10 prosent strøm per butikk per år, som utgjør ca. 35 000–50 000 kWh per butikk.

KIWI satser videre på sitt fordelsprogram KIWI PLUSS gjennom Trumf. Les mer om KIWIs fordelsprogram og satsing på sunnhet på side 35.

MENY

MENY hadde sterkere vekst enn markedet i 2020, både totalt og sammenlignbart, med en organisk vekst på 17,5 prosent. Flere forbrukere valgte MENY enn året før, og selskapet ble vurdert som attraktivt av kundene på grunn av godt vareutvalg, kvalitet på ferskvarer og matinspirasjonen de deler. MENY vant Norsk Kundebarometer for sin bransje også dette året, og har vunnet NM i frukt og grønt fire år på rad. Kjeden er preferert helgebbutikk i bransjen og scorer høyest i bransjen på betjening og varekunnskap i kundeundersøkelsen NG Kjedet Tracker¹⁾ MENY vant konkurransen om dagligvarelokaler i Bjørvika i Oslo i 2020.

SPAR og Joker

Et endret handlemønster, reiserestriksjoner og hytteforbud gjorde 2020 til et krevende år for mange av butikkene til SPAR, Joker og Nærbutikken. Kundene ga SPAR høy score i kundeundersøkelsen NG Kjedet Tracker¹⁾ på hvilke kjeder som til enhver tid har de beste tilbudene. Sommervibber er et salgs- og markedsføringskonsept som startet sommeren 2019

og ble styrket i 2020. Gjennom samarbeid med utvalgte leverandører ble det utviklet varer som har vært en salgssuksess både i SPAR, Joker og Nærbutikken.

Joker er NorgesGruppens største kjøpmannskjede og har klart å opprettholde sin posisjon i distriktene landet rundt, til tross for en krevende situasjon der flere av butikkene ble rammet av endringene i handlemønster og reiserestriksjoner. I kundeundersøkelsen NG Kjedet Tracker¹⁾ får Joker god score på service og betjening.

Flere distriktsbutikker har i 2020 testet ut selvbetjening i utvidede åpningstider i regi av Merkur-programmet, en tjeneste som kan bli viktig for de minste butikkene i lokalsamfunnene. 200 Joker-butikker har i løpet av 2020 blitt med i kundetjenesten «Throw no more», som gir kundene mulighet til å se hvilke varer som er nedpriset til enhver tid.

VIRKSOMHETSOMRÅDET ENGROS

Totalt driftsinntekter for virksomhetsområdet Engros, som inkluderer transaksjoner til andre virksomheter i konsernet, er på 79 238 MNOK i 2020 mot 69 925 MNOK i 2019.

ASKOs varestrømsmodell bygger på regionale lagre med høyt rullerende varer, to sentrallagre for henholdsvis kjøll- og tørrvarer samt et godt transportnettverk i varestrømmen fra leverandører og sentrallagre og ut til ASKO-selskapene. Leveringsgraden, hva ASKO leverer av butikkenes varebehov, er i dag på nesten 85 prosent, noe som gir hver kjøpmann en effektiv og forutsigbar vareleveranse.

Det var en negativ utvikling for andel tomt i hyllen fra 2019 til 2020, noe som skyldes vekst i etterspørsel etter dagligvarer og utfordringer med varetilgang som følge av koronasituasjonen. Nøkkeltallet årlig produktivitetsforbedring innen lager er positivt påvirket av økt andel og omsetning til daglig-

vare som følge korona med tilhørende restriksjoner fra myndighetene.

ASKO ble i 2020 tildelt Næringslivets klimapris og gjorde nye, viktige steg mot ambisjonen om å bli klimanøytral. ASKO inngikk avtale om anskaffelse av 75 elektriske lastebiler i løpet av tre år, signerte en kontrakt for bygging av to elektrisk drevne fartøy og lanserte verdens første hydrogendrevne distribusjonsbiler. Se også kommentarer til investeringer under Fremtidsutsikter.

Databar-prosjektet i 2020 bidrar til at kjøpmannen til enhver tid har kontroll på hvilke varer som er kommet inn i butikk, hvilke varer som er solgt gjennom kassen og matsvinn. Databar gir svært presis datovarsling i butikk, noe som gjør det mulig for butikken å avdekke produkter som går ut på dato og gjennomføre tiltak i butikken for å unngå svinn.

En fornyet samarbeidsmodell mellom ASKO og BAMA i 2020 gjør at ressurser på tvers av funksjoner og avdelinger kan utnyttes på en bedre måte og vil gi lavere utviklingskostnader og mer nøyaktige prognoser.

ASKO Servering leverer varer, tjenester og rådgivning til kunder i serveringsmarkedet. For mange av våre serveringskunder har 2020 vært svært vanskelig, og ASKO Servering har jobbet med løsninger og tiltak som kan støtte kundene med å opprettholde omsetning i en krisesituasjon.

VIRKSOMHETSOMRÅDET MERKEVARE

Driftsinntektene for selskapene samlet, inkludert salg til andre virksomheter i konsernet, var 13 001 MNOK i 2020 sammenlignet med 11 499 MNOK i 2019.

Merkevareselskapene i NorgesGruppen har i ulik grad blitt berørt av koronautbruddet. Til tross for en noe mer normalisert

1) NorgesGruppens Kjedet Tracker 2020 er en løpende undersøkelse om handlevaner og dagligvarekjeder. Forbrukerne uttaler seg om hva som er viktig ved valg av butikk og hvor dyktig kjedene er på det som er viktig for kunden.

situasjon siste halvår sammenlignet med mars og april, er det et stykke igjen til full normalisering. Dette gjelder både omsetning og varemiks, men også sortiment og operative driftsforhold.

I 2020 er det levert flere forbrukerprefererte konsepter for å styrke konkurransekraft for kjedene. Alle selskapene har nøkkeltall som følges tett for å sikre effektivitet i selskapenes drift og bidrag til kostnadslederskap i verdikjeden.

UNIL

UNIL kan vise til omsetningsøkning i 2020 drevet av økt omsetning i dagligvare. Denne veksten har vært større enn nedgangen innen Servering. UNIL har lansert flere nye konsepter som Eldorado Taco, samt årets sommerkonsept Sticks, som utmerket seg med god etterspørsel fra kundene. First Price-serien har fått nytt design i 2020, samt at det er gjort ytterligere investeringer i merkevarebyggingen.

UNIL jobber målrettet med å gjøre produktene sine mer bærekraftige innenfor områdene helse, miljø og etikk.

I 2020 ble First Price kjøttdeig/karbonadedeig uten luft lansert. Produktene er i vakuumpakket forpakning, noe som betyr mindre emballasje og mindre plass i transport. Basert på salgstallene fra 2019 vil endringene tilsvare rundt 100 færre lastebiler på veiene per år bare for å frakte disse to produktene ut i butikk.

Av andre tiltak innenfor bærekraftsområdene er alle UNIL-produkter med saltreduksjonsmål nå innenfor saltkravet. Videre er det etablert konkrete tall på opplæring av migrantarbeideres rettigheter gjennom digitale læringsplattformer. I sommer relanserte dessuten UNIL First Price batterier med Svanemerke. Svanemerket fremmer bærekraftig bruk av ressurser, gjenvinning og ombruk. Det reduserer avfallsmengdene i alle deler av produktenes og tjenestenes livssyklus. I 2020 ble First Price tunfisk MSC-sertifisert. I tillegg har vi endret fra dobbel- til enkeltpakning, noe som resulterer i en årlig plastreduksjon på ca. 1,3 tonn.

Bakehuset

Første halvår 2020 ble betydelig preget av endret handlemønster i butikk, men omsetningen har hentet seg inn. Flere innovasjoner og kjedekonsepter som Bakerens Utvalgte og Våre Groveste har økt kvalitetsdimensjonen betydelig. Produktene tar i bruk nye produksjonsmetoder og lengre produksjonsprosesser. Innen bærekraft er det en pågående jobb som gjøres med å øke sunnhetsprofilen i sortimentet, samt fortsatt fokusering på lavere matsvinn. I 2020 ble det utviklet en ny brødserie som raskt ble en bestselger. FunkyGine-brødet tok i bruk influencer-marketing som kommunikasjonsmetode. Dette har bidratt til å fremsnakke brød og avlive myten om at brød ikke er sunt. Produktet har også, gjennom sin markedsføring, nådd nye målgrupper.

Joh. Johannson Kaffe

Joh. Johannson Kaffe har opplevd en sterk omsetningsøkning i 2020 drevet av økt omsetning innen dagligvare. Evergood og Ali er fortsatt blant Norges sterkeste merker og med høy preferanse hos forbruker. Joh. Johannson Kaffe klarer å vinne kunder gjennom levering på kvalitet, smak og merkevarebygging.

Den nye reklamefilmen «Historien» for Evergood ble lansert i mars - Kenya, Guatemala, Costa Rica, Colombia og Brasil besøkes for å samle kaffebønner til den riktige Evergood-blanding. Betydelige ressurser er benyttet i arbeidet med nytt kaffebrenneri, med testing og produksjon på to lokasjoner før flyttingen til nytt kaffebrenneri 1. desember 2020. Det nye kaffebrenneriet vil gi økt konkurransekraft og effektivitet.

MatBørsen

MatBørsen leverer viktige produkter og konsepter for at MENY skal være Norges ledende supermarkedkjede.

Første halvår 2020 var MatBørsen betydelig preget av endret handlemønster i butikk, der trenden var lavere frekvens og færre småvarer/uemballert. Omsetningen har imidlertid hentet seg inn andre halvår. Selskapet har løpende fokusert på å styrke robusthet og kompetanse i organisasjonen, og det

er gjennomført en betydelig effektivitetsforbedring i driften. Selskapet opplevde koronasmitte høsten 2020 med en kortere nedstenging av deler av anlegget.

Innen bærekraft samarbeider MatBørsen tett med Mat-sentralen for å hindre kasting av mat samt økt fokusering på redusert matsvinn i egen produksjon.

VIRKSOMHETSOMRÅDET EIENDOM

Eiendomsområdet understøtter detaljvirksomheten i Norges Gruppen. Gjennom regionale datterselskaper utvikles og forvaltes NorgesGruppens eiendomsmasse i et langsiktig perspektiv. Totale driftsinntekter for Eiendom, som inkluderer transaksjoner til andre virksomheter i konsernet, var på 432 MNOK i 2020 sammenlignet med 498 MNOK i 2019.

De siste årene har NorgesGruppen gjennomført en restrukturering av eiendomsporteføljen for å tilpasse denne til morgendagens bosettingsmønster, befolkningsutvikling og handlemåter. Miljø og bærekraft får stadig større oppmerksomhet i bygg- og eiendomsbransjen. I Norge står drift av bygninger samlet for 35–40 prosent av det totale energi-forbruket. NorgesGruppen fortsetter arbeidet med å investere i miljøbygg. I tillegg gjennomføres tiltak for å redusere energi-forbruket i eksisterende bygningsmasse hvor potensialet for å spare energi er størst. Det vektlegges å bruke miljøvennlige byggematerialer som reduserer karbonfotavtrykket av byggene.

Eiendomsmarkedet har de siste årene vært gjennom en konsolidering og endres fortløpende. Resultatet av dette er at NorgesGruppen konkurrerer mot større og mer profesjonelle aktører i kampen om de beste beliggenhetene. Tomteprisene øker mye, spesielt i det sentrale Østlandsområdet. I praksis betyr det at også NorgesGruppen må utvikle eiendommer til flere formål, for eksempel en kombinasjon av dagligvare, boliger og annen næring/service. Videreutvikling av eksisterende lokasjoner, spesielt rundt knutepunkt, er videre viktig, også i et bærekraftsperspektiv.

ANDRE AKTIVITETER

Servicehandel

NorgesGruppen definerer servicehandel og servering med utgangspunkt i kundene og ulike spisesituasjoner: formelle restauranter, kjøppe og uformelle restauranter, hurtigmat, mat- og drikkevarer, kiosker, bensinstasjoner og veikroer.

Servicehandel ble hardt preget av restriksjoner som fulgte i 2020 på grunn av koronautbruddet. Utsalgssteder på trafikknutepunkter, sykehus og flyplasser ble rammet av restriksjoner med tilhørende nedgang innen reisevirksomhet. Utsalgssteder i bysentrum ble hardt rammet av restriksjoner for kontorbruk og pålegg om bruk av hjemmekontor. Butikker med beliggenheter der folk bor og langs vei, som bensinstasjoner, har derimot hatt positiv utvikling i 2020. Kjeder med tilbud om takeaway har hatt positiv etterspørsel som følge av stengte restauranter og mer tid hjemme. Esso-stasjoner med Deli de Luca tilbyr nå blant annet takeaway-pizza.

Deli de Lucas ambisjon er å være kundens førstevalg på mat og drikke for folk i farta. Kjeden tilbyr et bredt utvalg av ferske produkter i et innovativt sortiment. Gjennom Veggie de Luca på Grünerløkka i Oslo tester kjeden ut et nytt vegetarkonsept. Deli de Luca tilbereder mer av maten i butikk enn tidligere.

Jafs opprettholder sin posisjon som rendyrket burgerkonsept der basisproduktet og klassisk tilbehør tas godt vare på. Jafs kan vise til god vekst og fokusering på gode råvarer med høy kvalitet.

MIX er spisesteder som serverer milkshakes, mat, is og drikke. Kategoriene de spesialiserte seg på er innen milkshakes og burgere.

Norden

Dagrofa har i 2020 fortsatt en positiv endringsreise og leverer bedre enn året før i Danmark. Selskapet har levert godt på strategien «sterkere sammen» og har i 2020 tatt markedsandeler. Dagligvarevirksomheten har hatt god vekst, men det er noen

utfordringer for Foodservicevirksomheten som følge av korona og tilhørende redusert omsetning innen storhusholdning.

Svenske Eurocash har som følge av nedgang i grensehandel hatt et veldig utfordrende år både økonomisk og driftsmessig, fordi store deler av inntektsgrunnlaget, som i hovedsak er norske kunder, har vært borte. Fremover har Eurocash fortsatt ambisjon om å være den ledende matvarekjeden på grensen som gjør det enkelt for norske kunder å handle bra mat til laveste pris.

Pisiffik har i 2020 styrket sin markedsposisjon og levert gode nøkkeltall og resultater på Grønland. Det har vært noen utfordringer for Foodservice som følge av korona, men samlet sett gjør selskapet det bedre enn fjoråret. I 2020 har selskapet også rullet ut og implementert et nytt lavpriskonsept ved navn AKIKI.

BÆREKRAFT

Bærekraft utgjør én av tre pilarer i NorgesGruppens nye forretningsstrategi. Resultatene fortsatte i riktig retning i 2020 innen de tre hovedområdene Miljø, Helse og Mennesker. Koronapandemien og endrede handlemønstre har også gitt utslag i bærekraftsmålene. Et krevende område i 2020 har for eksempel vært plast. Det er gjennomført mange reduksjonsprosjekter, men effekten er nullet ut av mer emballering av småvarer grunnet smittevern. 10 prosent kutt i sukker og nær 21 prosent økning i salget av nøkkelhullsmerkede produkter siden 2016 er eksempler på gode resultater innen helse. NorgesGruppen har i løpet av 2020 nådd målet om over 500 løpende lærlingplasser, og er ikke langt unna 1 100 arbeidstreningsplasser. På miljøområdet er 38 prosent kutt i matsvinn fra 2015 og 26 prosent energieffektivisering sterke resultater. De fleste miljømålene er på eller nær måloppnåelse, men det gjenstår likevel utfordringer, spesielt knyttet til utfasingen av fossilt drivstoff.

De siste årene har vi i hovedsak konsentrert innsatsen vår innen utslippsreduksjon til å handle om våre egne virksomheter. Det skal vi fortsette med, og ambisjonen om å bli klima-

nøytral innen 2030 er satt. Det er også viktig å understreke at samarbeid gjennom hele verdikjeden for mat blir viktig det neste tiåret for å akselerere det grønne skiftet. Gjennom NorgesGruppens grønne obligasjoner ble det hentet finansiering til flere store prosjekter i 2020, deriblant nytt kaffebrenneri på Vestby og nytt ASKO-lager i Sande. Les mer om NorgesGruppens resultater innen bærekraft på side 148.

HELSE, MILJØ OG SIKKERHET

Sykefravær

Totalt sykefravær for NorgesGruppen for 2020 var på 7,5 prosent av total arbeidstid. Dette er en økning på 1,5 prosentpoeng fra 2019, og er mye drevet av toppene rundt koronarelatert sykefravær i mars og september. 2020 har vært preget av ekstraordinære årsaker til fravær grunnet restriksjoner. I enkelte måneder har sykefraværet vært lavere enn normalt. I et år hvor størstedelen av NorgesGruppens ansatte har stått i front er det imponerende at fraværet har holdt seg på et relativt likt nivå som tidligere, med unntak av to måneder med høy grad av karanteneinnslag.

Alle virksomheter har kontinuerlig fokus på sykefraværsoppfølging og viktigheten av å se den enkelte og ha dialog mellom medarbeider og leder.

Likestilling og kjønnsbalanse

Totalt i NorgesGruppen er det tilnærmet lik fordeling mellom kvinner og menn med hhv. 50,6 prosent kvinner og 49,4 prosent menn. Det er store forskjeller mellom konsernets virksomhetsområder. Årsakene til dette kan være sammensatte. NorgesGruppen skal være en foretrukket arbeidsgiver som gir mulighet for begge kjønn i alle deler og nivåer av selskapene.

Av våre totalt 29 561 ansatte er 43,9 prosent i deltidsstilling, herav 18,3 prosent menn og 25,6 prosent kvinner. Kjønnsbalansen blant deltidsansatte blir da på 42 prosent menn og 58 prosent kvinner, som er innenfor NorgesGruppens ambisjoner om kjønnsbalanse på ulike nivåer og områder på mellom 40 og 60 prosent.

23,8 prosent er midlertidig ansatte, herav 11,6 prosent menn og 12,2 prosent kvinner, som gir en svært balansert vekting på 48,8 prosent menn og 51,2 prosent kvinner.

Gjennomsnittlig antall uker foreldrepermisjon er 12,8 uker for menn og 21,8 uker for kvinner. Tallene reflekterer kun kalenderåret 2020 iht. aktivitets- og redegjørelsesplikten og er derfor ikke representative for en hel permisjonsperiode.

NorgesGruppens ambisjon for kjønnsbalanse er å inneha mellom 40 og 60 prosent av begge kjønn i toppleder- og mellomledernivå. Kvinneandelen her var i 2020 på 27,1 prosent, en økning på 0,9 prosentpoeng siden 2019. En god utvikling, men det er et stort gap til å fylle ambisjonen om å ha en balanse mellom 40 og 60 prosent. Det er i oppdaterte retningslinjer gitt føringer for hvordan man skal drive arbeidet med mål om bedre kjønnsbalanse i toppleder- og mellomledernivå i NorgesGruppen. Det må jobbes på alle nivåer slik at man rekrutterer kandidater på lavere nivåer som på sikt har potensial til å innta ledende roller. Det skal alltid være finalekandidater av begge kjønn og økt rapportering, oppfølging og kjønnsbalanse som agendapunkt i ulike møtefora. Det er satt i gang tiltak for økt tilgjengelighet av ledige roller internt innad i selskapet, og det inviteres til å bevege seg på tvers av selskapene gjennom å utnytte de ulike mulighetene for mobilitet i NorgesGruppen totalt sett.

En av de mest tydelige operative lederrollene, og som det er flest av i NorgesGruppen, er butikksjef. Av våre butikksjefer i NorgesGruppen var 42,1 prosent kvinner i 2020, eller 42,8 prosent når man inkluderer avdelingsleder i butikk. Det er jobbet godt med talentutvikling for videre god kjønnsbalanse for fremtidige og kommende butikksjefer i våre butikker.

Diskriminering

NorgesGruppens ambisjon er å være en arbeidsplass hvor det ikke forekommer diskriminering, og dette skal ivaretas gjennom like vilkår, rettigheter og muligheter i ansettelses- og arbeidsforholdet. Vi finner over 70 nasjonaliteter blant våre

ansatte. Mangfoldet speiler samfunnet vårt og gir verdi for selskapet. Mangfoldsledelse skal hensyntas gjennom inkludering og utnyttelse involvering – en inkludering som gir trygghet samtidig som mangfoldet gir muligheter til å bli utnyttet som verdiskapende element i det daglige og stadig endrede markedet. 55 prosent av våre medarbeidere er under 30 år, hvorav ca. 41 prosent er under 25 år. NorgesGruppens virksomheter er første arbeidsplass for svært mange. Dette er noe NorgesGruppen ser på som et viktig samfunnsoppdrag. Gjennom opplæring og samhold vil motivasjonen øke for å kunne lære seg et godt arbeidsliv som gir selvfølelse og mestring. Ca. 4 prosent av våre ansatte er over 60 år.

Det er nulltoleranse for trakassering, og NorgesGruppen oppfordrer enhver arbeidstaker til å varsle om kritikkverdige forhold. Alle virksomhetsområder i NorgesGruppen skal ha en varslingsordning.

Trygghet på arbeidsplassen

Virksomhetene vektlegger sikkerhet og trygghet på arbeidsplassene. Sikkerhetsansvarlige samarbeider i et felles forum og opp mot hovedorganisasjonen Virke, som koordinerer bransjearbeidet knyttet til sikkerhet i butikk. NorgesGruppen er en desentral organisasjon hvor hvert av forretningsområdene er ansvarlig for eget beredskapsarbeid knyttet til hendelser og kriser i egen enhet. NorgesGruppen har også en sentral beredskapsgruppe som koordinerer kriser eller hendelser som omfatter flere enheter og hvor det er behov for felles prioriteringer og tiltak.

Beslutningene og prioriteringene fra konsernet har gjennom hele koronapandemien tatt utgangspunkt i at smittevern for ansatte og kunder er prioritet nummer 1, vareforsyning prioritet 2 og økonomi prioritet 3. NorgesGruppen opprettet raskt informasjonskanaler for alle ledere og ansatte for å sikre at spørsmål og problemstillinger ble belyst og håndtert iht. prioriteringer og tiltak.

Det har blitt investert betydelig i koronatiltak for de ansatte.

Så raskt som mulig ble det i alle enhetene satt inn smittevern-tiltak på arbeidsplassene. Dette inkluderte blant annet forsterket renhold, skjerming mot og mellom ansatte og kunder, rekruttering av reservepersonell og bruk av interne ressurser, begrensning på antall handlende i butikk, skiftplanlegging, redusert mulighet for besøk og lossing av eksterne, arrangementer og reiser, hjemmekontorløsninger og bistand til søknad om kompensasjon for eksterne kjøpmenn og bedrifter.

FREMIDSUTSIKTER

Endringer i demografien, klimaendringenes påvirkning på matproduksjonen, økt grad av digitalisering og sterk bransjegliding er noen av de viktigste markedsdriverne. Det er forventet lav befolkningsvekst i Norge, der eldre står for den største delen av veksten.

NorgesGruppens posisjon i det store matmarkedet i årene som følger

NorgesGruppen vil de neste årene i enda større grad enn tidligere konkurrere i det store matmarkedet på kundens premisser, og vi er bevisst vår samfunnsrolle. Kjernevirksomheten skal fremdeles være innenfor engros og dagligvarebutikker med et sortiment som styrker kjedeposisjonene og som er tilpasset lokale forskjeller og forbrukerbehov.

Et av målene til NorgesGruppen er å styrke vår digitale markedsposisjon og netthandel. Den sterke utviklingen i netthandel gjør det nødvendig å kontinuerlig vurdere forbedringer innen prosesser og logistikk. NorgesGruppens kjeder skal tilby digitale tjenester som bidrar til bedre handleopplevelser, deriblant innenfor betaling og kommunikasjon. I tillegg skal konsernet ha den mest effektive verdikjeden fra leverandør til kunde. Arbeidsformen og organisasjonen skal være fremtidsrettet, effektiv og kundeorientert. NorgesGruppen skal tiltrekke og utvikle riktig kompetanse, og jobbe aktivt med utvikling av medarbeiderskap og lederskap. Videre skal NorgesGruppen være best på bærekraftige løsninger i matmarkedet, og konkrete mål for å nå våre ambisjoner i neste strategiperiode er satt. Verdiene

kundeorientert, ansvarlig og samarbeidsorientert skal være gjennomgående i alt vi gjør.

KIWI skal opprettholde sin tydelige prislederposisjon. KIWI skal investere i større butikker for å øke snittomsetningen og få ned kostnadene per butikk. I tillegg investerer KIWI i tilleggsverdier, som sunnhet til folket, der de tilrettelegger for en sunn handel.

MENY skal forsterke utvalgs- og kvalitetsdimensjonen ved å bygge videre på dagens 450 lokale matskatt-leverandører som omsetter for 1,2 mrd. NOK. MENY skal de neste årene fortsette å differensiere seg mot lavpris. MENY er i dag Norges største matkanal med 47 millioner besøkende.

Kjøpmannshuset representerer en fjerdedel av Norges kjøpmenn med SPAR, Joker og Nærbutikken. De neste årene vil lønnsomt kjøpmannskap være sentralt ved å ha et attraktivt konsept som gir kjøpmenn stabil og god inntjening. Ved å gi gode muligheter for å kunne reinvestere i egen butikk, skal konseptet gi kjøpmenn muligheter til å møte den lokale konkurransesituasjonen.

SPAR skal styrke seg på lokal tilpasning og bedre differensiert sortiment. Joker skal tydeligere skille by- og distriktkonsep-

tet, og fortsette å ha et bredt utvalg av tilleggstenester. Joker og Nærbutikken skal også ligge i forkant med automatisering av butikkene, bl.a. med selvbetjening som det nå testes ut i Nærbutikken via Merkur.

Markedet innenfor servicehandel og servering er estimert til ca. 50 mrd. NOK. NorgesGruppen forventer god vekst i dette markedet de kommende årene. NorgesGruppen har tro på at veksten innen serveringsbransjen vil komme tilbake i 2022, men at den vil være fordelt ulikt mellom forskjellige segmenter. Andelen av oss som ønsker å spise flere måltider utenfor hjemmet øker. De neste årene vil NorgesGruppen vurdere muligheter for utvidet digital satsing innenfor markedsføring, bestilling, betalingsløsninger og lojalitetsprogrammer.

I 2021 vil det innføres et nytt system for innkjøp av varer fra leverandører. Det vil øke butikkenes konkurransekraft ved å gi ferskere varer i mer presis mengde til riktig tid. Foreløpig beregning viser svinnreduksjon på minst 10 prosent og flere salgsklare butikker til enhver tid. Det nye prognose- og innkjøpssystemet baserer seg på ca. 60 variabler, deriblant priselastisitet, værprognoser, kampanjer og annonseinformasjon.

Et nytt lager i Sande vil være i drift i løpet av 2021, og vil

utgjøre en betydelig økning av distribusjonskapasiteten på Østlandsområdet. Anlegget er helautomatisert og dessuten bygget etter de unike miljøkravene BREEAM Outstanding. Høyere leveringsgrad fordrer økt kapasitet og gjør det samtidig mulig med automasjon. Anlegget i Sande vil erstatte ASKO Drammen, og bl.a. overta all dagligvareomsetning hos ASKO ØST på Vestby. Det tar normalt opp mot fem år å realisere en logistikkenhet av denne dimensjonen – vi er derfor avhengige av å planlegge på lang sikt for å sikre riktig kapasitet.

Det er igangsatt bygging av to selvgående elektriske ferger som skal frakte varer over Oslofjorden og gi en helelektrisk transportvei. I dag krysser 120 lastebiltransporter Oslofjorden daglig, og innen 2030 vil antall lastebiler bli 150. To selvgående elektriske ferger vil erstatte disse og spare utslipp og veislitasje i stor skala. Investeringen muliggjør samtidig tilbud om transport til andre aktører.

EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE

NorgesGruppen følger den til enhver tid gjeldende norske anbefaling for eierstyring og selskapsledelse og regnskapslovens § 3-3b. Eierstyring og selskapsledelse er gjengitt i sin helhet på www.norgesgruppen.no.

Oslo 24. mars 2021
I styret for NorgesGruppen ASA

Knut Hartvig Johannson
styrets leder

Sverre Lorentzen

Hilde Vatne

Guri Størvold

Ørjan Svanevik

Gisele Marchand

Jan Magne Borgen

Lise Hanne Midtgaard

Mats Gunnar Knudsen

Cecilie Blindern Myhre

Runar Hollevik
konsernsjef

Styret i NorgesGruppen ASA

pr. 31.12.2020



KNUT HARTVIG JOHANNSON (1937)
Styreleder

Styrets leder i Joh. Johannson Handel AS, som innehar 29 760 242 aksjer i NorgesGruppen.



GURI STØRVOLD (1976)
Styremedlem

Partner i Zynk Communication & Leadership AS. Styremedlem i Gammel Nok. Antall aksjer i NorgesGruppen: 0



ØRJAN SVANEVIK (1966)
Styremedlem

CEO Arendal Fossekompagni ASA
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0



LISE HANNE MIDTGAARD (1959)
Styremedlem

Kjøpmann, SPAR Hurdal.
Antall aksjer i Norges Gruppen: 0



GISELE MARCHAND (1958)
Styremedlem

Heltids styrearbeidende. Styreleder i Gjensidige Forsikring ASA, Selvaag Bolig ASA, Boligbygg KF og NorgesGruppen Finans Holding AS. Styremedlem i Scatec Solar ASA, Eiendomsspar AS og Viktoria Eiendom. Antall aksjer i NorgesGruppen: 0



SVERRE LORENTZEN (1944)
Styremedlem

Direktør og innehar styreverv i Brødrene Lorentzen AS.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 3 600 000



HILDE VATNE (1965)
Styremedlem

Regionsdirektør JM Norge AS. Styremedlem DnB Næringsseiendom AS, JM OY, Parteo Bank ASA og NorgesGruppen Finans Holding AS. Styreverv i flere eiendomsutviklings-selskaper i regi av JM Norge. Antall aksjer i NorgesGruppen: 0



JAN MAGNE BORGEN (1950)
Styremedlem

Kjøpmann og innehar styreverv i diverse andre selskaper innen handel og eiendom. Antall aksjer i NorgesGruppen: 983





CECILIE BLINDERN MYHRE (1965)
Ansatterepresentant, styremedlem

Markedssjef i NorgesGruppen Detalj AS.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0



MATS GUNNAR KNUDSEN (1986)
Ansatterepresentant, styremedlem

Ansattevalgt styremedlem.
Butikksjef KIWI Skedsmokorset.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0



TRINE DAHLSTRØM (1968)
Ansattevalgt observatør

Hovedtillitsvalg MENY.
Medarbeider MENY Drøbak.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0



STIAN KVALVAAG (1980)
Ansattevalgt observatør

Konserntillitsvalgt ASKO Norge AS.
Styremedlem ASKO Midt-Norge AS.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0



RUNAR HOLLEVIK (1968)
Konsernsjef i NorgesGruppen

Innhold

NorgesGruppens konsernregnskap og selskapsregnskap for NorgesGruppen ASA

KONSERNREGNSKAP

	Side		Side
Resultatregnskap	78	Note 13 Pensjonskostnader og pensjonsforpliktelser	107
Totalresultatoppstilling	79	Note 14 Finansiell risikostyring	108
Balanse	80	Note 15 Langsiktige lån, pantstillelser og garantiansvar	113
Oppstilling over endringer i egenkapitalen	82	Note 16 Annen kortsiktig gjeld	114
Kontantstrømoppstilling	83	Note 17 Finansinntekter og finanskostnader	114
Noter til årsregnskapet	84	Note 18 Finansielle investeringer	115
Note 1 Regnskapsprinsipper	85	Note 19 Skatt	118
Note 2 Effekt av implementering av IFRS 16	91	Note 20 Aksjekapital og aksjonærinformasjon	119
Note 3 Estimatusikkerhet	95	Note 21 Resultat pr. aksje	120
Note 4 Konsernets sammensetning	96	Note 22 Nærstående parter	120
Note 5 Segmentinformasjon	97	Note 23 Andre driftsinntekter	122
Note 6 Lønnskostnader, antall ansatte, godtgjørelser, lån til ansatte m.m.	99	Note 24 Langsiktige fordringer, kundefordringer og andre kortsiktige fordringer	122
Note 7 Varige driftsmidler og investeringseiendom	100	Note 25 Spesifikasjon av utvidet resultat	123
Note 8 Leieavtaler	101	Note 26 Betingede forpliktelser	124
Note 9 Immaterielle eiendeler	103	Note 27 Hendelser etter balansedagen	124
Note 10 Nedskrivningsvurderinger	104		
Note 11 Kjøp av virksomhet	105		
Note 12 Investeringer i tilknyttede selskaper	106		

NORGESGRUPPEN ASA

	Side
Resultatregnskap	127
Balanse	128
Kontantstrømoppstilling	130
Noter til årsregnskapet	131
Note 1 Regnskapsprinsipper	131
Note 2 Datterselskap	132
Note 3 Lønnskostnader, antall ansatte, godtgjørelse, lån til ansatte m.m.	132
Note 4 Mellomværende med selskap i samme konsern	133
Note 5 Varige driftsmidler, goodwill og immaterielle eiendeler	133
Note 6 Investering i tilknyttede selskap	134
Note 7 Pensjonskostnader og -forpliktelser	134
Note 8 Finansiering	135
Note 9 Finansiell risiko	135
Note 10 Pantstillelser og garantiansvar	136
Note 11 Skatt	136
Note 12 Egenkapital	136
Note 13 Nærstående parter	137

NorgesGruppen

Resultatregnskap – konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2020	2019
Salgsinntekter	5	98 549 985	87 499 055
Andre driftsinntekter	2, 23	2 835 087	2 826 736
Sum driftsinntekter		101 385 071	90 325 791
Varekostnader		(75 009 685)	(66 706 578)
Lønnskostnader	6	(11 397 380)	(10 637 730)
Andre driftskostnader	2	(5 251 658)	(5 434 981)
Av- og nedskrivninger	2, 7, 8, 9	(4 244 887)	(3 753 610)
Inntekt på investering i tilknyttede selskaper	12	283 916	472 155
Sum driftskostnader		(95 619 693)	(86 060 743)
Driftsresultat		5 765 378	4 265 048
Finansinntekter	2, 17	465 729	235 309
Finanskostnader	2, 17	(1 648 047)	(1 460 179)
Netto finansresultat		(1 182 318)	(1 224 870)
Resultat før skattekostnad		4 583 060	3 040 178
Skattekostnad	2, 19	(1 056 601)	(613 566)
ARSRESULTAT		3 526 459	2 426 612
Minoritetenes andel av årsresultatet		91 321	36 592
Majoritetenes andel av årsresultatet		3 435 138	2 390 020
Resultat pr. aksje /utvannet resultat pr. aksje (kroner)	21	88,00	61,15

NorgesGruppen

Totalresultatoppstilling - konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2020	2019
ÅRSRESULTAT		3 526 459	2 426 612
Utvidet resultat			
<i>Utvidede resultatposter som ikke kan bli reklassifisert over resultatet</i>			
Aktuarmessige gevinster og tap på pensjonsordninger	13	(55 769)	(28 864)
Egenkapitaleffekt fra tilknyttede selskaper		23 905	42 579
Andre utvidede resultatposter	25	(2 770)	22 355
Skatt	19	12 879	1 432
<i>Utvidede resultatposter som kan bli reklassifisert over resultatet</i>			
Sikring	14	(47 533)	(26 699)
Omregningsdifferanser valuta		38 648	(7 415)
Skatt	19	10 457	5 874
Periodens utvidede resultat		(20 182)	9 263
Totalresultat for perioden		3 506 277	2 435 875
Minoritetenes andel av totalresultatet		94 501	38 756
Majoritetenes andel av totalresultatet		3 411 776	2 397 119

NorgesGruppen

Balanse 31. desember - konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2020	2019
EIENDELER			
Anleggsmidler			
Goodwill og andre immaterielle eiendeler	9	5 006 637	5 338 101
Utsatt skattefordel	19	480 849	220 707
Varige driftsmidler	7	18 924 319	17 953 578
Investerings eiendom	7	530 703	688 588
Rett til bruk eiendel	2, 8	17 921 062	17 443 275
Investeringer i tilknyttede selskaper	12	4 020 150	3 592 885
Andre langsiktige fordringer	24	618 347	517 546
Andre finansielle eiendeler	2, 8, 18	1 221 440	1 201 698
Sum anleggsmidler		48 723 507	46 956 377
Omløpsmidler			
Varebeholdning		6 929 327	6 292 072
Kundefordringer og andre kortsiktige fordringer	24	4 568 133	4 901 615
Andre finansielle eiendeler	2, 8, 18	204 668	179 586
Bankinnskudd og kontanter	18	2 524 221	1 630 894
Sum omløpsmidler		14 226 349	13 004 167
SUM EIENDELER		62 949 856	59 960 544

NorgesGruppen

Balanse 31. desember - konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2020	2019
EGENKAPITAL OG GJELD			
Egenkapital			
Innskutt egenkapital	20	1 824 336	1 824 862
Opptjent egenkapital	2	21 583 120	19 509 934
Minoritetsinteresser		327 517	274 946
Sum egenkapital		23 734 973	21 609 741
Langsiktig gjeld			
Utsatt skatt	2, 19	923 128	713 643
Pensjonsforpliktelser	13	668 858	600 812
Langsiktig gjeld	15	3 737 442	5 129 483
Langsiktige leieforpliktelser	2, 8	17 933 081	16 668 508
Andre finansielle forpliktelser	18	49 688	8 428
Sum langsiktig gjeld		23 312 198	23 120 873
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		5 125 459	4 918 646
Annen kortsiktig gjeld	2, 8, 16	9 653 178	9 626 496
Betalbar skatt	19	1 086 549	682 438
Andre finansielle forpliktelser	18	37 498	2 350
Sum kortsiktig gjeld		15 902 685	15 229 930
Sum gjeld		39 214 883	38 350 803
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		62 949 856	59 960 544

Oslo 24. mars 2021
I styret for NorgesGruppen ASA

Knut Hartvig Johannson
Styrets leder

Sverre Lorentzen

Hilde Vatne

Guri Størvold

Ørjan Svanevik

Gisele Marchand

Jan Magne Borgen

Lise Hanne Midtgaard

Mats Gunnar Knudsen

Cecilie Blindern Myhre

Runar Hollevik
Konsernsjef

NorgesGruppen

Oppstilling over endringer i egenkapitalen – konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	Innskutt egenkapital			Opptjent egenkapital			Sum	Minoritetsinteresser	Total egenkapital
		Aksje- kapital	Overkurs	Egne aksjer	Annen egenkapital	Valuta- omregnings- differanser	Verdijusteringer og sikring			
Egenkapital 31.12.18		400 000	1 434 239	(9 030)	17 718 106	80 771	(41 092)	19 582 994	259 586	19 842 581
Årets resultat		-	-	-	2 390 020	-	-	2 390 020	36 592	2 426 612
Årets utvidede resultat	25	-	-	-	35 339	(7 415)	(20 825)	7 099	2 164	9 263
Årets totalresultat		-	-	-	2 425 359	(7 415)	(20 825)	2 397 119	38 756	2 435 875
Endring i egne aksjer	20	-	-	(347)	(18 143)	-	-	(18 490)	-	(18 490)
Transaksjoner med minoriteter		-	-	-	(1 276)	-	-	(1 276)	100	(1 176)
Utbetalt utbytte	20	-	-	-	(625 552)	-	-	(625 552)	(23 496)	(649 048)
Transaksjoner med aksjonærene		-	-	(347)	(644 971)	-	-	(645 318)	(23 396)	(668 714)
Egenkapital 31.12.19		400 000	1 434 239	(9 377)	19 498 495	73 356	(61 918)	21 334 796	274 946	21 609 741
Årets resultat		-	-	-	3 435 138	-	-	3 435 138	91 321	3 526 459
Årets utvidede resultat	25	-	-	-	(24 936)	38 648	(37 076)	(23 364)	3 180	(20 182)
Årets totalresultat		-	-	-	3 410 202	38 648	(37 076)	3 411 776	94 501	3 506 277
Endring i egne aksjer	20	-	-	(525)	(45 466)	-	-	(45 991)	-	(45 991)
Opsjoner kjøp av egne aksjer		-	-	-	(590 000)	-	-	(590 000)	-	(590 000)
Utbetalt utbytte	20	-	-	-	(703 121)	-	-	(703 121)	(41 930)	(745 051)
Transaksjoner med aksjonærene		-	-	(525)	(1 338 587)	-	-	(1 339 112)	(41 930)	(1 381 042)
Egenkapital 31.12.20		400 000	1 434 239	(9 902)	21 570 110	112 004	(98 995)	23 407 457	327 517	23 734 973

NorgesGruppen

Kontantstrømoppstilling – konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2020	2019
KONTANTSTRØMMER FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER:			
Resultat før skattekostnad		4 583 060	3 040 178
Periodens betalte skatt	19	(682 438)	(647 497)
Periodens betalte renter		(1 226 439)	(1 107 760)
Avskrivninger	7, 8, 9	3 753 602	3 644 775
Nedskrivninger	7, 9	491 309	110 270
Verdijusteringer finansielle instrumenter		(1 666)	146
Pensjonskostnad uten kontanteffekt	13	12 277	11 486
Tap/gevinst ved salg av driftsmidler og finansielle eiendeler		60 331	(4 012)
Inntekt på investering i tilknyttede selskaper	12	(283 916)	(472 155)
Mottatt utbytte fra tilknyttede selskaper	12	226 054	291 234
Endring i varer		(637 255)	(396 150)
Endring i kundefordringer	24	(71 729)	(185 212)
Endring i leverandørgjeld		206 813	(519 423)
Endring i andre tidsavgrensingsposter		1 368 764	803 509
Netto kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter		7 798 766	4 569 389
KONTANTSTRØMMER FRA INVESTERINGSAKTIVITETER:			
Innbetaling ved salg av varige driftsmidler og investeringseiendom		163 167	316 796
Utbetaling ved kjøp av varige driftsmidler og investeringseiendom	7	(3 283 920)	(4 145 316)
Utbetaling ved kjøp av immaterielle eiendeler	9	-	(64 341)
Innbetaling ved salg av finansielle anleggsmidler		90 799	3 844
Utbetaling ved kjøp av finansielle anleggsmidler		(389 390)	(141 555)
Kjøp av datterselskap, netto etter kontanter		(8 463)	(317 482)
Endring i lån til tilknyttede selskaper	24	(151 610)	496 514
Endring i andre langsiktige fordringer	24	146 933	91 395
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter		(3 432 484)	(3 760 145)

NorgesGruppen

Kontantstrømoppstilling – konsern, forts.

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2020	2019
KONTANTSTRØMMER FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER:			
Innbetaling ved opptak av langsiktig gjeld	15	3 926 147	7 588 583
Utbetaling ved nedbetaling av langsiktig gjeld	15	(5 324 283)	(7 297 840)
Innbetaling av fremleieinntekt	8	177 452	164 389
Nedbetaling av hovedstol leieforpliktelser	8	(1 368 918)	(1 291 720)
Endring i kortsiktig gjeld	16	(92 313)	551 689
Utbetaling ved kjøp av egne aksjer	20	(45 991)	(18 837)
Utbetaling av utbytte	20	(745 051)	(652 776)
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter		(3 472 957)	(956 512)
Netto endring i bankinnskudd og kontanter		893 326	(147 268)
Beholdning av bankinnskudd og kontanter pr. 01.01.		1 630 894	1 778 162
Beholdning av bankinnskudd og kontanter pr. 31.12.		2 524 221	1 630 894

NorgesGruppen

Noter til årsregnskapet

NOTE 1 • REGNSKAPSPRINSIPPER

GENERELL INFORMASJON

NorgesGruppen er en av landets største handelsvirksomheter. Konsernets kjernevirksomhet er detalj- og engrosvirksomhet innenfor daglige forbruksvarer.

NorgesGruppen ASA er et allmennaksjeselskap hjemmehørende i Norge. Selskapet har obligasjons- og sertifikatlån notert på Oslo Børs. Selskapets hovedkontor er i Karenslyst Allé, Oslo, Norge.

Årsregnskapet er godkjent av selskapets styre 24. mars 2021 for vedtak på generalforsamlingen 6. mai 2021.

VESENTLIGE REGNSKAPSPRINSIPPER

Grunnlag for utarbeidelse av årsregnskapet

Konsernregnskapet er utarbeidet i henhold til International Financial Reporting Standards (IFRS) og fortolkninger publisert av International Accounting Standards Board (IASB) og fastsatt av EU. IFRS-standarder og fortolkninger (IFRIC) som er tatt i bruk i 2020 eller som er offentliggjort, men som konsernet har valgt å ikke ta i bruk, er omtalt avslutningsvis i denne noten.

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

Konsolideringsprinsipper

Konsernregnskapet inkluderer NorgesGruppen ASA og underliggende datterselskaper. Note 4 redegjør nærmere for konsernets sammensetning.

Datterselskaper

Datterselskaper er selskaper der NorgesGruppen ASA har direkte eller indirekte kontroll. Kontroll oppnås normalt i de tilfellene hvor konsernet eier mer enn 50 % av stemmeberettiget kapital. Datterselskaper blir konsolidert fra det tidspunkt kontroll oppnås til det tidspunkt hvor kontroll opphører.

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

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

Tilknyttede selskaper

Tilknyttede selskaper er selskaper hvor man har betydelig innflytelse, men ikke kontroll, over den finansielle og operasjonelle styringen. Betydelig innflytelse foreligger normalt ved eierandel mellom 20 og 50 %. Tilknyttede selskaper er behandlet etter egenkapitalmetoden i konsernregnskapet. Etter egenkapitalmetoden balanseføres investering i tilknyttede selskaper til

anskaffelseskost på kjøpstidspunktet. Konsernets andel av resultatet i tilknyttede selskaper inkluderes i konsernets driftsresultat fra det tidspunkt betydelig innflytelse oppnås, til det tidspunkt betydelig innflytelse opphører.

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

Valuta

Funksjonell valuta og presentasjonsvaluta

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

Pengeposter i utenlandsk valuta er vurdert til kursen på balanse-dagen. Transaksjoner i utenlandsk valuta innregnes til kursen på transaksjonstidspunktet.

Inntekter

Inntekter innregnes, i samsvar med IFRS 15, til et beløp som gjenspeiler vederlaget som mottas eller forventes mottatt fra kunde i bytte for varer eller tjenester. Dette gjøres basert på en fem-steps modell for vurdering av tidspunkt for inntektsføring og måling av inntekter. Konsernets virksomhet består hovedsakelig av salg av dagligvarer gjennom konsernets engrosvirksomhet og butikker. For de aller fleste inntektstypene vil inntekten være opptjent på leveringstidspunktet.

Salg av varer

Konsernets hovedinntektskilde er salg av varer. Salg av varer består i hovedsak av daglige forbruksvarer fra engros- og detaljvirksomheten. Konsernet har oppfylt sin leveranseforpliktelse

ved leveranse til kunde på det tidspunkt kunden har oppnådd kontroll over varen. Salg av varer resultatføres til transaksjonspris redusert med merverdiavgift og rabatter, jf avsnitt under om lojalitetsprogram. Salg av varer i detaljvirksomheten gjøres i hovedsak opp med kontanter som vederlag eller ved betaling med bank- eller kredittkort. I konsernets engrosvirksomhet er det mest vesentlige kredittsalg. Salg av varer inngår i salgsinntekt i resultatregnskapet. Omfanget av returer er ubetydelig.

Provisjonsinntekter

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

Lojalitetsprogram

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

Salg av tjenester

Salg av tjenester inngår i andre driftsinntekter i resultatregnskapet og fordeler seg i hovedsak på virksomhetsområdet detalj, engros og andre aktiviteter. Konsernet selger tjenester i form av kjedemedlemskap, markedsføringstjenester, regnskaps-tjenester og tilsvarende til i hovedsak kjøpmannseid virksomhet. Konsernet oppfyller disse leveranseforpliktelsene primært over tid da kunden mottar og forbruker samtidig fordelene av leveransene. I tillegg driver konsernet enkelte franchisekonsept innen servicehandel. Franchiseavgift inntektsføres over tid når tjenestene ytes. Videre mottar konsernet godtgjørelse fra leverandøren for tjenester levert knyttet til varepåfyll i butikkene. Tjenestene inntektsføres i den perioden hvor tjenesten utføres eller over avtaleperioden.

Leieinntekter

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

Renteinntekter

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

Utbytte

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

Varige driftsmidler og investeringseiendom

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

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

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

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

Immaterielle eiendeler

Goodwill

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

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

Andre immaterielle eiendeler

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

Balanseført verdi av andre immaterielle eiendeler er anskaffelseskost fratrasket akkumulerte avskrivninger og eventuelle nedskrivninger ved verdifall. Immaterielle eiendeler med begrenset utnyttbar brukstid avskrives lineært over forventet levetid. Varemerker som har ubestemt brukstid avskrives ikke, men testes minst årlig for verdifall. Andre identifiserte varemerker vil normalt bli avskrevet over 5-10 år. Balanseførte husleierettigheter avskrives over kontraktsfestet leieperiode. Avskrivningsmetode og gjenværende brukstid vurderes på hver balansedag. Endringer behandles som estimatendring.

Verdifall på ikke-finansielle anleggsmidler

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

resultatføres. Når grunnlaget for en nedskrivning ikke lenger er til stede foretas reversering av nedskrivningen. Nedskrivning av goodwill reverseres ikke.

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

Note 10 redegjør nærmere for metode og forutsetninger som er benyttet i nedskrivningsvurderingene.

Varer

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

Kundefordringer

Kundefordringer balanseføres til amortisert kost fratrukket forventede kreditttap. Forventet kreditttap er estimerte forventede tap over kundefordringenes levetid. Forventet kreditttap innregnes når kredittsalgstransaksjonen gjennomføres. Se note 14.

Inntektsskatt

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

Utsatt skatt beregnes med utgangspunkt i forskjeller mellom regnskapsmessig og skattemessig verdi av eiendeler og forplik-

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

Ytelser til ansatte

Ytelsesbaserte pensjonsordninger

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

Innskuddsbaserte pensjonsordninger

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

Avtalefestet pensjon

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

Finansielle instrumenter

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

Finansielle instrumenter til virkelig verdi med verdiendring over resultat

Konsernets finansielle derivater føres til virkelig verdi med verdiendring over resultat så sant instrumentene ikke er

anskaffet for sikringsformål (regnskapsmessig sikring). Foruten derivater har NorgesGruppen ikke andre finansielle instrumenter hvor denne kategorien er relevant.

Finansielle eiendeler med verdiendring over utvidet resultat

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

Finansielle instrumenter til amortisert kost

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

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

Sikring

Sikringsforhold som sikringsbokføres dokumenteres ved begynnelsen av sikringsforholdet. Sammenhengen mellom sikringsinstrument og objekt, formål og strategi med

sikringsforholdet, samt forventet effektivitet dokumenteres. Sikringseffektivitet måles og dokumenteres løpende i sikringsforholdet.

Kontantstrømsikring

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

Sikring av nettoinvestering i utenlandsk foretak

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

Virkelig verdi sikring

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

Operasjonelle sikringsforhold

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

Egne aksjer

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

Utbytte

Utbytte til morselskapets aksjonærer balanseføres som en forpliktelse fra det tidspunkt generalforsamlingen har besluttet utbytteutdelingen. Foreslått utbytte for regnskapsåret fremkommer av note 20.

Leieavtaler

IFRS 16 ble implementert fra og med 1. januar 2019, der konsernet som leietaker har innarbeidet alle leieavtaler i balansen. Det er innarbeidet forpliktelse til å betale leie samt tilhørende «rett til bruk av eiendel» for bruk av underliggende eiendel over leieperioden. I prosessen for å identifisere om en kontrakt inneholder en leieavtale, er det vurdert om kontrakten overfører alle økonomiske fordeler ved bruken i leieperioden, rett til å kontrollere bruken og om det er en identifisert eiendel som leverandøren ikke har noen reell rett til å erstatte.

NorgesGruppen har et betydelig omfang av husleieavtaler i tillegg til leiekontrakter knyttet til biler og noen få produksjonsanlegg. Husleiekontraktene benyttes i all hovedsak til egneid og kjøpmannseid virksomhet innen detalj og servicehandel, og er fordelt over hele landet. Ved førstegangsinnregning av IFRS 16 benyttet konsernet modifisert retrospektiv metode, hvilket innebærer at sammenligningstall ikke ble omarbeidet. «Rett til bruk» eiendelen ble innregnet til et beløp tilsvarende leieforpliktelsen, men som følge av forskuddsbetaling ble forpliktelsen på innregningstidspunktet 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 renteelementet 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 leiebetalinger som representerer tilbakebetaling av hovedstolen klassifiseres som kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter. Renteelementet er klassifisert som driftselement.

NorgesGruppen valgte 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 ble opprettholdt, men at regnskapsføringen av disse avtalene ble omarbeidet etter IFRS 16.

Konsernet har videre valgt å ikke innregne kortsiktige leieavtaler (under 12 mnd.) eller eiendeler med lav verdi etter hovedregelen i IFRS 16 for leieavtaler. Eiendeler med lav verdi knytter seg i all hovedsak til diverse kontorutstyr. Leiebetalinger for slike leieavtaler resultatføres lineært over leieperioden.

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

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

gjelder bare leieavtaler på eiendom med usentral beliggenhet basert på SSBs oversikt over kommuner som ikke anses å være vekstkommuner.

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

NorgesGruppen har også et visst omfang av utleievirksomhet og fremleievirksomhet, både til kjøpmannseid virksomhet innen detalj og servicehandel samt et mindre omfang av eksterne leietakere. Standarden har ingen betydelig effekt på regnskapsføringen av utleievirksomheten. For fremleievirksomheten er det innregnet en fordring istedenfor en «rett til bruk» eiendel, samt at andre driftsinntekter er noe redusert, mens finansinntekter har økt noe.

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

Balanseføring av leieforpliktelse og bruksrett for overnevnte leieavtaler, har ført til en vesentlig økning i totale eiendeler og forpliktelser. Effekter på både resultatregnskap og balanse for 2019 og 2020 vises i note 2 Effekt av IFRS 16.

Segmentinformasjon

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

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

Avsetninger

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

Kontantstrømoppstilling

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

Vesentlige hendelser

NorgesGruppen og øvrige dagligvareaktører mottok i desember et foreløpig varsel om overtredelsesgebyr for ulovlig samarbeid. For NorgesGruppen er det varslede gebyret på 8,75 milliarder kroner. NorgesGruppen mener at verken bransjenormen, eller praktiseringen av denne, er i strid med konkurranseloven. Det varslede gebyret er vurdert å være en betinget forpliktelse som er redegjort for i note 26.

Konsernregnskapet er videre påvirket av koronapandemien, både i form av omsetningsvekst, spesielt innen virksomhetsområdet detalj, men også ved økte driftskostnader, nedskrivninger og avsetninger for tap. Det henvises til note 11 og note 14 for ytterligere detaljer.

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

Endringer i referanser til konseptuelt rammeverk	Endringer i referanser i det konseptuelle rammeverket i IFRS-standarder	Endringene i referansene er vurdert å ikke ha vesentlig effekt for NorgesGruppens årsregnskap
Endringer i IFRS 3	Virksomhetssammenslutninger	Endringene i standarden er vurdert å ikke ha vesentlig effekt for NorgesGruppens årsregnskap
Endringer i IAS 1 og IAS 8	Definisjonen av vesentlighetsbegrepet	Endringene i standardene er vurdert å ikke ha vesentlig effekt for NorgesGruppens årsregnskap
Endringer i IFRS 9, IAS 39 og IFRS 7	Endringer som følge av IBOR-reformen	Endringene i standardene er vurdert å ikke ha vesentlig effekt for NorgesGruppens årsregnskap

Nedenfor vises en oversikt over nye standarder, endringer i standarder og fortolkninger som er offentliggjort, men som konsernet har valgt å ikke ta i bruk i årsregnskapet for 2020. Disse standardene er ikke obligatoriske for regnskapsåret 2020.

Nye standarder		Effektiv dato
IFRS 17 inkl endringer ¹⁾	Forsikringskontrakter	1. januar 2023
Endringer av standarder²⁾		
Endringer i IFRS 16 Leieavtaler	Covid 19 – Related Rent Concessions	1. juni 2020
Endringer i IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 og IFRS 16	Endringer som følge av IBOR-reformen fase 2	1. januar 2021
Endringer i IFRS 4 Forsikringskontrakter	Deferral of IFRS 9	1. januar 2021
IFRS 3 endring ¹⁾	Reference to the Conceptual Framework	1. januar 2022
Endringer i IAS 1 ¹⁾	Classification of Liabilities as Current or Non-current and Classification of Liabilities as Current or Non-current – Deferral of Effective date	1. januar 2023

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

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

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

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

NOTE 2 • EFFEKT AV IMPLEMENTERING AV IFRS 16

IFRS 16 Leieavtaler ble implementert fra 1. januar 2019. Ved førstegangsinnregning benyttet konsernet modifisert retrospektiv metode, som innebærer at sammenligningstall ikke er omarbeidet. Effekten på resultatregnskap, balanse og kontantstrøm for 2019 og 2020 er vist i de påfølgende oppstillingene. Noteopplysninger relatert til leieavtaler vises i note 8.

Resultatregnskap

(Alle beløp er i 1000 kroner)	2020 eks. IFRS 16	2019 eks. IFRS 1	2020 ink. IFRS 16	2019 ink. IFRS 16	2020 IFRS 16 effekt	2019 IFRS 16 effekt
Salgsinntekter	98 549 985	87 499 055	98 549 985	87 499 055	-	-
Andre driftsinntekter	3 010 202	3 004 991	2 835 087	2 826 736	(175 115)	(178 256)
Sum driftsinntekter	101 560 186	90 504 047	101 385 071	90 325 791	(175 115)	(178 256)
Varekostnader	(75 080 735)	(66 798 453)	(75 009 685)	(66 706 578)	71 050	91 875
Lønnskostnader	(11 397 380)	(10 637 730)	(11 397 380)	(10 637 730)	-	-
Andre driftskostnader	(7 684 609)	(7 742 540)	(5 251 658)	(5 434 981)	2 432 951	2 307 559
Av- og nedskrivninger	(2 585 154)	(2 147 427)	(4 244 887)	(3 753 610)	(1 659 733)	(1 606 183)
Resultat fra tilknyttede selskaper	283 916	472 155	283 916	472 155	-	-
Sum driftskostnader	(96 463 962)	(86 853 995)	(95 619 693)	(86 060 743)	844 268	793 251
Driftsresultat	5 096 225	3 650 052	5 765 378	4 265 048	669 153	614 995
Finansinntekter	385 110	152 495	465 729	235 309	80 619	82 814
Finanskostnader	(512 964)	(352 419)	(1 648 047)	(1 460 179)	(1 135 083)	(1 107 760)
Netto finansresultat	(127 854)	(199 923)	(1 182 318)	(1 224 870)	(1 054 464)	(1 024 946)
Resultat før skattekostnad	4 968 371	3 450 129	4 583 060	3 040 178	(385 311)	(409 951)
Skattekostnad	(1 141 369)	(703 755)	(1 056 601)	(613 566)	84 768	90 189
ÅRSRESULTAT	3 827 002	2 746 374	3 526 459	2 426 612	(300 543)	(319 762)
Minoritetsandel av årsresultat	91 321	36 592	91 321	36 592	-	-
Majoritetsandel av årsresultat	3 735 680	2 709 781	3 435 138	2 390 020	(300 543)	(319 762)

Balanse

(Alle beløp er i 1000 kroner)

	2020 eks. IFRS 16	2019 eks. IFRS 16	2020 ink. IFRS 16	2019 ink. IFRS 16	IFRS 16 effekt 2020	IFRS 16 effekt 2019
EIENDELER						
Anleggsmidler						
Immaterielle eiendeler	5 006 637	5 338 101	5 006 637	5 338 101	-	-
Utsatt skattefordel	480 849	220 707	480 849	220 707	-	-
Varige driftsmidler	18 924 319	17 953 578	18 924 319	17 953 578	-	-
Investerings eiendom	530 703	688 588	530 703	688 588	-	-
Rett til bruk eiendel	-	-	17 921 062	17 443 275	17 921 062	17 443 275
Investeringer i tilknyttede selskap	4 020 150	3 592 885	4 020 150	3 592 885	-	-
Andre langsiktige fordringer	618 347	517 546	618 347	517 546	-	-
Andre finansielle eiendeler	96 124	106 180	1 221 440	1 201 698	1 125 316	1 095 517
Sum anleggsmidler	29 677 129	28 417 585	48 723 507	46 956 377	19 046 378	18 538 793
Omløpsmidler						
Varebeholdning	6 929 327	6 292 072	6 929 327	6 292 072	-	-
Kortsiktige fordringer	4 568 133	4 901 615	4 568 133	4 901 615	-	-
Andre finansielle eiendeler	44 152	5 916	204 668	179 586	160 515	173 670
Bankinnskudd og kontanter	2 524 221	1 630 894	2 524 221	1 630 894	-	-
Sum omløpsmidler	14 065 834	12 830 497	14 226 349	13 004 167	160 515	173 670
EIENDELER	43 742 963	41 248 082	62 949 856	59 960 544	19 206 893	18 712 462

Balanse

(Alle beløp i 1000 kroner)

EGENKAPITAL OG GJELD**Egenkapital**

	2020 eks. IFRS 16	2019 eks. IFRS 16	2020 ink. IFRS 16	2019 ink. IFRS 16	2020 IFRS 16 effekt	2019 IFRS 16 effekt
Innskutt egenkapital	1 824 336	1 824 862	1 824 336	1 824 862	-	-
Opptjent egenkapital	22 203 424	19 829 696	21 583 120	19 509 934	(620 304)	(319 762)
Minoritetsinteresser	327 517	274 946	327 517	274 946	-	-
Sum egenkapital	24 355 277	21 929 503	23 734 973	21 609 741	(620 304)	(319 762)
Langsiktig gjeld						
Utsatt skatt	1 098 085	803 832	923 128	713 643	(174 958)	(90 189)
Pensjonsforpliktelser	668 858	600 812	668 858	600 812	-	-
Langsiktig gjeld	3 737 442	5 129 483	3 737 442	5 129 483	-	-
Langsiktige leieforpliktelser	-	-	17 933 081	16 668 508	17 933 081	16 668 508
Andre finansielle forpliktelser	49 688	8 428	49 688	8 428	-	-
Sum langsiktig gjeld	5 554 074	6 542 554	23 312 198	23 120 873	17 758 124	16 578 319
Kortsiktig gjeld						
Leverandørgjeld	5 125 459	4 918 646	5 125 459	4 918 646	-	-
Annen kortsiktig gjeld	7 584 104	7 172 591	9 653 178	9 626 496	2 069 074	2 453 905
Betalbar skatt	1 086 549	682 438	1 086 549	682 438	-	-
Andre finansielle forpliktelser	37 498	2 350	37 498	2 350	-	-
Sum kortsiktig gjeld	13 833 611	12 776 025	15 902 685	15 229 930	2 069 074	2 453 905
Sum gjeld	19 387 686	19 318 579	39 214 883	38 350 803	19 827 197	19 032 224
EGENKAPITAL OG GJELD	43 742 963	41 248 082	62 949 856	59 960 544	19 206 893	18 712 462

Kontantstrømoppstilling

	2020 eks. IFRS 16	2019 eks. IFRS 16	2020 ink. IFRS 16	2019 ink. IFRS 16	2020 IFRS 16 effekt	2019 IFRS 16 effekt
(Alle beløp i 1000 kroner)						
Resultat før skatt	4 968 371	3 450 129	4 583 060	3 040 178	(385 311)	(409 951)
Betalte renter	(91 356)	(120 647)	(1 226 439)	(1 107 760)	(1 135 083)	(987 113)
Av- og nedskrivninger	2 585 154	2 147 427	4 244 887	3 753 610	1 659 733	1 606 183
Andre poster	(854 868)	(2 034 852)	197 258	(1 116 640)	1 052 126	918 212
Netto kontantstrøm fra drift	6 607 301	3 442 057	7 798 766	4 569 389	1 191 465	1 127 332
Netto kontantstrøm fra investering	(3 432 484)	(3 760 145)	(3 432 484)	(3 760 145)	-	-
Nedbetaling av hovedstol leieforpliktelser	-	-	(1 368 918)	(1 291 720)	(1 368 918)	(1 291 720)
Innbetaling av fremleieinntekt	-	-	177 452	164 389	177 452	164 389
Andre poster	(2 281 491)	170 819	(2 281 491)	170 819	-	-
Netto kontantstrøm fra finansiering	(2 281 491)	170 819	(3 472 957)	(956 512)	(1 191 466)	(1 127 331)
Netto endring bankinnskudd/kontanter	893 326	(147 268)	893 326	(147 268)	-	-
Bankinnskudd/kontanter 01.01	1 630 894	1 778 162	1 630 894	1 778 162	-	-
Bankinnskudd/kontanter 31.12	2 524 221	1 630 894	2 524 221	1 630 894	-	-

NOTE 3 • ESTIMATUSIKKERHET

Utarbeidelsen av konsernregnskapet medfører at ledelsen må foreta estimater og skjønnsmessige vurderinger. Estimaten er foretatt basert på de opplysningene som foreligger samt erfaringer og andre forventninger. Estimaten blir løpende gjennomgått og vurdert. Endringer i estimater og vurderinger i senere perioder kan påvirke konsernets regnskap. Konsernets mest vesentlige estimater og skjønnsmessige vurderinger er knyttet til følgende poster:

Pensjonsforpliktelser

Pensjonsforpliktelser er beregnet av aktuar og bygger på aktuarielle og økonomiske forutsetninger som for eksempel forutsetning om diskonteringsrente, fremtidig årlig lønnsvekst, turnover og sannsynlig dødelighet. Forutsetningene har vesentlig betydning for pensjonskostnad og balanseførte pensjonsforpliktelser. Se note 13 for ytterligere opplysninger. Følgende tabell viser sensitiviteten ved endring i forutsetningene ved beregning av pensjonsforpliktelser:

(Alle beløp i 1000 kroner)	Diskonterings- rente		Årlig lønns- og G-vekst		Pensjons- regulering		Frivillig avgang	
	+1 %	-1 %	+1 %	-1 %	+1 %	-1 %	+1 %	-1 %
Økning (+)/reduksjon (-) i								
Periodens pensjonskostnad	1 377	(1 433)	515	(473)	1 948	(1 558)	70	(60)
Pensjonsforpliktelser 31.12.2020	(56 073)	68 758	6 940	(7 767)	64 254	(31 162)	919	(873)

Leieavtaler

Det er benyttet skjønn ved vurdering av leieperiode og diskonteringsrente for balanseførte rett til bruk eiendeler og leieforpliktelse. Disse vurderingene er basert på beregninger gjort av ledelsen rundt hvordan renten skal beregnes. Se note 1 for beskrivelse av hvilke prinsipper som er benyttet. Når det gjelder vurdering av leieperiode er det brukt skjønn for vurdering rundt om selskapene med rimelig grad av sikkerhet vil/vil ikke nyttiggjøre seg av opsjonene. Innen detaljvirksomhet er det vanlig at første opsjonslengde er ti år, med påfølgende opsjonsperioder på 5 år. Av den bokførte leieforpliktelser pr 31.12.2020 er rundt 42 % av verdien knyttet til innregnede opsjoner. Dersom den benyttede diskonteringsrenten hadde blitt redusert med 1 prosentpoeng ville leieforpliktelser økt med rundt 6,1 %. Ved en økning av diskonteringsrenten på 1 prosentpoeng ville leieforpliktelser blitt redusert med rundt 5,5 %. Se note 8 for ytterligere opplysninger.

Varige driftsmidler, investeringseiendom og immaterielle eiendeler, herunder goodwill

Det er benyttet skjønn ved vurdering av avskrivningsperiode for driftsmidler, investerings-eiendom og immaterielle eiendeler. Konsernet gjennomfører årlig test for å vurdere verdifall på goodwill og eiendom. For øvrige driftsmidler og immaterielle eiendeler gjøres det en årlig vurdering om det foreligger indikasjoner på varig verdifall. Den årlige nedskrivningstesten av goodwill er basert på estimater av fremtidige kontantstrømmer for de tilhørende kontantstrøm-genererende enhetene. Estimaten baserer seg på ledelsens vurderinger av fremtidig utvikling som blant annet lokale konkurranseforhold. Se note 10 for ytterligere beskrivelse av de

vurderinger som er gjort. NorgesGruppen har i 2020 nedskrevet goodwill med totalt MNOK 271,1. Ved en økning i WACC på 1 av % ville totale goodwillnedskrivninger i 2020 økt med MNOK 15,7. En reduksjon i WACC på 1 % ville medført en reduksjon av goodwillnedskrivningene på MNOK 6,3 i 2020. En økning i EBIT-marginen på 0,5 prosentpoeng ville medført en reduksjon av goodwillnedskrivningene på 17,5 MNOK. En reduksjon i EBIT-marginen på 0,5 prosentpoeng ville medført en økning i goodwillnedskrivninger på MNOK 93,7.

Avsetninger og periodiseringer i regnskapet

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

Klassifisering av bonuser og rabattavtaler med leverandører

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

Følgende regnskapsposter er i størst grad avhengig av estimater

(alle beløp i 1000 kroner):

Regnskapspost	Note	Forutsetninger	Balanseført verdi
Netto pensjonsforpliktelser	13	Aktuarielle og økonomiske forutsetninger	668 858
Leieforpliktelser	8	Estimert leieperiode og diskonteringsrente	20 002 155
Varige driftsmidler og investeringseiendom	7	Estimert levetid og nåverdier av fremtidige kontantstrømmer	19 455 022
Goodwill	9	Nåverdier av fremtidige kontantstrømmer	4 911 607
Andre immaterielle eiendeler	9	Estimert levetid og nåverdier av fremtidige kontantstrømmer	95 030

NOTE 4 • KONSERNETS SAMMENSETNING

NorgesGruppen består av morselskapet NorgesGruppen ASA og i alt 314 datterselskaper. All vesentlig virksomhet er basert i Norge. De fleste datterselskapene er 100 % eid. I noen selskaper er det minoritetsinteresser, men disse anses ikke å være vesentlige.

De mest vesentlige enhetene innenfor hvert virksomhetsområde i konsernet er listet opp under. Eierandelen som er oppgitt er konsernets direkte eller indirekte eierandel. Eierandel og stemmeandel er lik. Se note 5 for økonomisk informasjon om virksomhetsområdene.

Virksomhetsområdet Detalj:

Virksomhetsområdet består av totalt 79 selskaper.

Datterselskap	Eierandel	Kontor
KIWI Norge AS	100 %	Lier
KIWI Minidrift AS	100 %	Lier
NG KIWI Agder AS	100 %	Lier
NG KIWI Buskerud AS	100 %	Lier
NG KIWI Innland AS	100 %	Lillehammer
NG KIWI Midt-Norge AS	100 %	Lier
NG KIWI Nord AS	100 %	Lier
NG KIWI Oslo Akershus AS	100 %	Lier
NG KIWI Rogaland AS	100 %	Lier
NG KIWI Romsdal og Nordmøre AS	100 %	Lier
NG KIWI Vest AS	100 %	Lier
NG KIWI Vestfold Telemark AS	100 %	Lier
NG KIWI Øst AS	100 %	Lier
NG KIWI Møre AS	50 %	Lier
Oslofjordmat AS	51 %	Lier
Kjøpmannshuset Norge AS	100 %	Oslo
NG Joker Drift AS	100 %	Oslo
NG SPAR Buskerud AS	100 %	Oslo
NG SPAR Innland AS	100 %	Oslo
NG SPAR Nord AS	100 %	Oslo
NG SPAR Rogaland AS	100 %	Oslo
NG SPAR Romsdal og Nordmøre AS	100 %	Oslo
NG SPAR Sør AS	100 %	Oslo
NG SPAR Vest AS	100 %	Oslo
NG SPAR Vestfold Telemark AS	100 %	Oslo
NG SPAR Øst AS	100 %	Oslo
NG SPAR Møre AS	50 %	Herøy
Kjøpmannspartner AS	100 %	Oslo

NorgesGruppen SPAR Midt-Norge AS	100 %	Oslo
Dagligvare Gruppen Tromsø AS	100 %	Tromsø
MENY AS	100 %	Oslo
NG MENY Buskerud AS	100 %	Oslo
NG MENY Midt-Norge AS	100 %	Oslo
NG MENY Sør AS	100 %	Oslo
NG MENY Vest AS	100 %	Oslo
NG MENY Vestfold Telemark AS	100 %	Oslo
NG MENY Øst AS	100 %	Oslo
NG MENY Østfold AS	100 %	Oslo
NG MENY Østlandet AS	100 %	Oslo
Helgø MENY Rogaland AS	60 %	Stavanger
NG MENY Møre AS	50 %	Oslo

Virksomhetsområdet Engros:

Virksomhetsområdet består av totalt 21 selskaper.

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

Virksomhetsområdet Eiendom:

Virksomhetsområdet består av totalt 162 selskaper.

Virksomhetsområdet eier i hovedsak eiendom for utleie til dagligvarevirksomhet.

Virksomhetsområdet Merkevarer:

Virksomhetsområdet består av totalt 16 selskaper.

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

Andre aktiviteter:

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

NOTE 5 • SEGMENTINFORMASJON

Pr. 31. desember 2020 har konsernet virksomhetsområdene engros, detalj, merkevare, eiendom og andre aktiviteter. Virksomhetsområdene inkluderer datterselskaper. Inntekt på investering i samtlige tilknyttede selskap er fra og med 2020 inkludert i andre aktiviteter. Sammenligningstall er omarbeidet. Segmentinformasjonen er rapportert etter IFRS eks. IFRS 16.

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

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

Virksomhetsområdet merkevare er definert å omfatte i hovedsak Unil (egne merkevarer), samt Bakehuset, Matbørsen og Joh. Johannson Kaffe samt produksjonseiendom knyttet til selskapene.

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

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

(Alle beløp i 1000 kroner)

Segmentresultat 2020	Engros	Detalj	Merkevare	Eiendom	Andre aktiviteter/ eliminering	Konsern
Totale segmentinntekter	79 237 980	64 885 472	13 001 101	431 809	2 544 116	160 100 478
Inntekter mellom segmentene	(44 853 727)	-	(12 078 637)	(318 435)	(1 464 607)	(58 715 407)
Sum driftsinntekter	34 384 254	64 885 472	922 463	113 374	1 079 509	101 385 071
Av- og nedskrivninger	(478 126)	(1 236 626)	(184 532)	(129 342)	(2 216 261)	(4 244 887)
Driftsresultat	1 373 465	3 030 418	412 930	209 398	739 167	5 765 378
Netto finansresultat	(34 053)	10 564	(29 190)	(67 816)	(1 061 824)	(1 182 318)
Resultat før skatt	1 339 412	3 040 982	383 741	141 583	(322 657)	4 583 060
Segmentresultat 2019	Engros	Detalj	Merkevare	Eiendom	Andre aktiviteter/ eliminering	Konsern
Totale segmentinntekter	69 925 406	54 438 101	11 498 566	498 293	2 779 462	139 139 828
Inntekter mellom segmentene	(36 750 663)	-	(10 522 512)	(327 275)	(1 213 587)	(48 814 037)
Sum driftsinntekter	33 174 743	54 438 101	976 054	171 019	1 565 875	90 325 791
Av- og nedskrivninger	(479 628)	(1 054 326)	(141 194)	(163 820)	(1 914 643)	(3 753 610)
Driftsresultat	949 864	1 681 116	348 499	234 940	1 050 628	4 265 048
Netto finansresultat	(51 076)	42 856	(9 538)	(68 842)	(1 138 270)	(1 224 870)
Resultat før skatt	898 788	1 723 972	338 961	166 098	(87 642)	3 040 178

NOTE 6 • LØNNSKOSTNADER, ANTALL ANSATTE, GODTGJØRELSE, LÅN TIL ANSATTE M.M.

(Alle beløp i tabellen er i 1000 kroner)

	2020	2019
Lønninger	9 278 778	8 551 818
Arbeidsgiveravgift	1 267 123	1 228 196
Pensjonskostnad (note 13)	411 593	391 132
Andre ytelser	439 886	466 584
Sum	11 397 380	10 637 730
Antall årsverk sysselsatt	15 023	15 059
Antall ansatte	29 561	27 564

Lån til ansatte

Lån til ansatte utgjør TNOK 18 882 i konsernet (TNOK 20 579 pr. 31.12.2019).

(Alle tall i hele kroner)

(Alle tall i hele kroner)					
Ytelser til konsernsjef		Utbetalt lønn	Utbetalt bonus	Utbetalt andre ytelser	Opptjent pensjon (ikke utbetalt)
Runar Hollevik	2020	7 576 891	3 385 800	341 361	3 421 136
	2019	7 383 159	3 300 000	449 582	3 146 464

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

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

1) NorgesGruppen har gitt lån til Mette Lier. Lånesaldo er 38 378 kr. pr. 31.12.2020. (101 978 kr pr. 31.12.2019).

2) Fratrådte 31. mars 2020. Oppgitte beløp for 2020 er frem til denne dato.

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

Ytelser til ledende roller 2019	Utbetalt lønn	Utbetalt bonus	Utbetalt andre ytelser	Opptjent pensjon (ikke utbetalt)
Øyvind Andersen	5 030 991	2 282 342	347 026	2 268 854
Mette Lier ¹⁾	3 614 920	1 632 000	324 819	934 119
Per Roskifte	3 426 865	1 525 227	313 420	85 287
Johan Johannson	3 961 341	934 575	311 834	1 056 267

1) NorgesGruppen har gitt lån til Mette Lier. Lånesaldo er 101 978 kr. pr. 31.12.2019. (165 578 kr pr. 31.12.2018).

Det er etablert retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte i NorgesGruppen ASA. Godtgjørelsene omfatter i det vesentlige fast lønn som normalt reguleres en gang pr. år etter individuell vurdering. Ledende ansatte har bilordning etter konsernets retningslinjer. Bonus til konsernsjefen og ledende personer består av en langsiktig bonusordning. Bonusordningen har til hensikt å ivareta fokuset mot den langsiktige verdiskapningen i konsernet. Ordningen er knyttet opp til oppnåelse av nøkkeltallet avkastning på anvendt kapital. Den er ikke tidsbestemt, og har en maksimal uttelling på 6 månedslønner pr. år. Bonusordningen er besluttet av styret og løper inntil styret beslutter å endre ordningen. Det er i regnskapet for 2020 avsatt maksimal bonusinnskudd for de ledende ansatte i den langsiktige bonusordningen. Spesifisert bonus i oppstillingen overfor er utbetalingen i det enkelte regnskapsår, opptjent året før. Det foreligger ikke programmer for opsjoner eller utdeling av aksjer til ansatte i NorgesGruppen ASA.

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

Erklæring som omhandler ytelser til ledende ansatte vil bli behandlet på ordinær generalforsamling 6. mai 2021. For 2020 har fastsettelsen av lønn og godtgjørelser for ledende ansatte blitt gjennomført i tråd med den avgitte erklæringen for det året.

Utbetalt honorar til medlemmer i styret, valgkomité, revisjonsutvalg, kompensasjonsutvalg og observatører i styret i 2020.

	Ordinært styrehonorar	Valgkomité	Kompensasjons- utvalg	Revisjons- utvalg	Totalt
Knut Hartvig Johannson ¹⁾	592 500	45 000	40 000		677 500
Hilde Vatne	296 250		30 000	83 750	410 000
Sverre Lorentzen	296 250				296 250
Jan Magne Borgen	296 250			83 750	380 000
Lise Hanne Midtgaard	296 250				296 250
Guri Størvold	296 250				296 250
Gisele Marchand ²⁾	296 250			133 750	430 000
Ørjan Svanevik	296 250		30 000		326 250
Mats Gunnar Knudsen	296 250				296 250
Cecilie Blindern Myhre	296 250				296 250
Stian Kvalvaag	148 125				148 125
Trine Dahlstrøm	148 125				148 125
Morten Corneliussen		35 000			35 000
Knut Hage		35 000			35 000
Odd Sverre Larsen		35 000			35 000
Totalt	3 555 000	150 000	100 000	301 250	4 106 250

1) Styreleder og leder for kompensasjonsutvalget.

2) Leder for revisjonsutvalget.

Godtgjørelser til revisor (eks. MVA)

(Alle beløp i 1000 kroner)	2020	2019
Lovpålagt revisjon Deloitte AS	11 928	11 525
Andre attestasjonstjenester	877	1 446
Andre tjenester utenfor revisjonen	1 381	1 302

Deloitte Advokatfirma AS, et samarbeidende selskap med Deloitte AS, har i tillegg levert tjenester for TNOK 1 199 i 2020 (TNOK 857 i 2019).

NOTE 7 • VARIGE DRIFTSMIDLER OG INVESTERINGSEIENDOM

(Alle beløp i 1000 kroner)

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

	Tomter og bygninger	Driftsløse og inventar	Sum varige driftsmidler	Investerings-eiendom
Regnskapsåret 2019				
Anskaffelseskost 01.01.19	11 851 466	20 650 614	32 502 079	1 077 672
Tilgang nye konsernselskaper	442 228	176 076	618 304	18 317
Tilgang	1 749 006	1 916 907	3 665 913	34 277
Avgang	(283 640)	(920 472)	(1 204 112)	(13 282)
Reklassifiseringer	(135 772)	56 801	(78 971)	79 971
Anskaffelseskost 31.12.19	13 623 287	21 879 926	35 503 213	1 196 955
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.19	2 827 563	13 425 370	16 252 933	455 002
Akkumulerte av- og nedskrivninger i nye konsernselskaper	65 162	114 339	179 501	7 596
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	(18 278)	(886 150)	(904 428)	(11 404)
Reklassifiseringer akkumulerte av- og nedskrivninger	(152)	-	(152)	152
Årets avskrivninger	330 696	1 636 540	1 967 236	42 627
Årets nedskrivninger	16 113	38 433	54 546	14 394
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.19	3 221 103	14 328 532	17 549 636	508 367
Balanseført verdi 31.12.19	10 402 184	7 551 394	17 953 578	688 588
Økonomisk levetid	50–100 år	3–20 år		50–100 år
Avskrivningsplan	Lineær	Lineær		Lineær
	Tomter avskrives ikke			

Leieavtaler er omtalt i note 8.

Balanseført verdi av tomter og bygninger som er pantsatt som sikkerhet for lån fra finans-institusjoner (note 15) er TNOK 94 162 pr. 31.12.2020 (TNOK 112 811 pr. 31.12.2019).

Virkelig verdi av konsernets investeringseiendom er estimert til MNOK 1 392 pr. 31.12.2020 (MNOK 1 447 pr. 31.12.2019). Det er ikke benyttet uavhengig takstmann ved verdsettelsen av investeringseiendom. Verdsettelsen er basert på ikke observerbare markedsdata (Nivå 3). Virkelig verdi er beregnet ved hjelp av fremtidig forventede kontantstrømmer for hver enkelt eiendom, fratrasket direkte eierkostnader, neddiskontert med individuelle risikojusterte avkastningskrav. Avkastningskravene som er benyttet ligger mellom 5,5 % og 13,2 %. Inntektsførte leieinntekter fra investeringseiendom i 2020 er MNOK 104,7 (MNOK 98,7 i 2019). Direkte kostnader knyttet til investeringseiendommene har i 2020 vært MNOK 15,4 (MNOK 14,8 i 2019).

NOTE 8 • LEIEAVTALER

Konsernet som leietaker

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

Variable leiebetalinger

I tillegg til de bokførte leieforpliktelsene har konsernet variable leiebetalinger. Eksempler på slike er omsetningsbasert husleie og kilometergodtgjørelse ved leasing av biler. Slike variable betalinger er ikke inkludert i leieforpliktelsene og resultatføres på tidspunktet de oppstår.

Opsjoner

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

Unntaksregler benyttet

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

Rett til bruk eiendeler

(Alle beløp i 1000 kroner)	Husleie	Annet*	Sum
Balanseført verdi 01.01.20	17 047 163	396 112	17 443 275
Tilgang	2 441 456	183 666	2 625 121
Avgang	(397 308)	(90 294)	(487 602)
Årets avskrivninger	(1 534 652)	(125 081)	(1 659 733)
Balanseført verdi 31.12.20	17 556 658	364 404	17 921 062
Ved førstegangsinnregning 01.01.19	17 098 872	488 990	17 587 861
Tilgang	1 702 786	51 380	1 754 166
Avgang	(289 705)	(2 864)	(292 569)
Årets avskrivninger	(1 464 789)	(141 394)	(1 606 183)
Balanseført verdi 31.12.19	17 047 163	396 112	17 443 275
*Annet består av leie av biler samt produksjonsanlegg			
Økonomisk levetid	1–25 år	1–5 år	
Avskrivningstid	Lineær	Lineær	

Leieforpliktelser

Udiskonterte leieforpliktelser og forfall på leiebetalingene	Uoppsigelig forpliktelse	Opsjon	Sum
Forfall innen ett år	2 109 872	180 084	2 289 957
Forfall innen to år	1 908 136	332 149	2 240 285
Forfall innen tre år	1 703 739	489 172	2 192 911
Forfall innen fire år	1 523 621	598 843	2 122 464
Forfall innen fem år	1 359 747	662 586	2 022 332
Forfall senere enn fem år	5 430 820	11 917 206	17 348 026
Totale udiskonterte leieforpliktelser 31.12.20	14 035 936	14 180 039	28 215 975

Oppsummering av leieforpliktelsene i konsernregnskapet

	Husleie	Annet	Sum
Balanseførte leieforpliktelser 01.01.20	18 718 209	404 204	19 122 413
Tilgang nye leieforpliktelser	2 559 806	183 666	2 743 472
Avgang leieforpliktelser	(403 810)	(90 452)	(494 262)
Betaling av leieforpliktelser (innregnet i kontantstrømpoppstillingen)	(2 363 647)	(140 904)	(2 504 551)
Rentekostnad på leieforpliktelsen (innregnet i resultatregnskapet)	1 112 402	22 681	1 135 083
Totale balanseførte leieforpliktelser 31.12.20	19 622 960	379 195	20 002 155
Kortsiktige leieforpliktelser med forfall innen 12 måneder	1 963 123	105 950	2 069 074
Langsiktige leieforpliktelser med forfall senere enn 12 måneder	17 659 837	273 244	17 933 081

	Husleie	Annet	Sum
Ved førstegangsinnregning 01.01.19	18 484 700	488 990	18 973 690
Tilgang nye leieforpliktelser	1 721 947	51 380	1 773 328
Avgang leieforpliktelser	(329 987)	(2 898)	(332 885)
Betaling av leieforpliktelser (innregnet i kontantstrømpoppstillingen)	(2 243 650)	(155 830)	(2 399 480)
Rentekostnad på leieforpliktelsen (innregnet i resultatregnskapet)	1 085 199	22 562	1 107 760
Totale balanseførte leieforpliktelser 31.12.19	18 718 209	404 204	19 122 413
Kortsiktige leieforpliktelser med forfall innen 12 måneder	2 299 942	153 963	2 453 905
Langsiktige leieforpliktelser med forfall senere enn 12 måneder	16 418 267	250 241	16 668 508

Av den balanseførte leieforpliktelsen er ca. 42 % relatert til innregnede opsjoner. Gjennomsnittlig

gjenværende uoppsigelig leieperiode på husleiekontraktene er rundt 5,5 år. Det er innregnet opsjoner i rundt 2/3 av husleiekontraktene. Gjennomsnittlig innregnet opsjonsperiode pr 31.12.20 er i overkant av 8 år.

Det er i løpet av regnskapsåret inngått enkelte leieavtaler som konsernet er bundet av, men der leieavtalen ennå ikke er innregnet. Fremtidig forpliktelse knyttet til disse avtalene er estimert å være 232 MNOK pr 31.12.2020.

Oppsummering av resultatførte leiekostnader:

	2020	2019
Kostnadsført variabel leie	240 230	198 564
Leiekostnader relatert til kortsiktige leieavtaler og eiendeler med lav verdi	212 267	203 925
Totale resultatførte leiekostnader	452 497	402 489

Konsernet som utleier

NorgesGruppen inngår leieavtaler som fremleies videre til kjøpsmannseide selskaper. Fremleieavtalene speiler normalt sett vilkårene i innleiekontrakten og disse anses dermed å være finansielle leieavtaler. I og med at bruksrettigheten overføres i sin helhet til fremleietaker innregner ikke konsernet en rett til bruk eiendel, men en fordring mot fremleietaker i stedet. Fordringen reduseres med leieinnbetalingene i leieperioden og med tilhørende renteinntekt som resultatføres. Pr 31.12.2020 var den balanseførte fordringen relatert til fremleieavtalene MNOK 1 286. Leieforpliktelsen som NorgesGruppen har mot gårdeier innregnes på vanlig måte.

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

Fordring fremleie

Balanseført verdi 01.01.20	1 269 187
Tilgang	114 163
Avgang	(686)
Innbetaling av fremleieinntekt (innregnet i kontantstrømoppstillingen)	(177 452)
Renteinntekt på fordring fremleie (innregnet i resultatregnskapet)	80 619
Balanseført verdi 31.12.20	1 285 831
Kortsiktige fordring fremleie med forfall innen 12 måneder	160 515
Langsiktige fordring fremleie med forfall senere enn 12 måneder	1 125 316
Ved førstegangsinnregning 01.01.19	1 378 217
Tilgang	14 351
Avgang	(34 711)
Innbetaling av fremleieinntekt (innregnet i kontantstrømoppstillingen)	(164 389)
Renteinntekt på fordring fremleie (innregnet i resultatregnskapet)	75 719
Balanseført verdi 31.12.19	1 269 187
Kortsiktige fordring fremleie med forfall innen 12 måneder	173 670
Langsiktige fordring fremleie med forfall senere enn 12 måneder	1 095 517

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

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

Udiskonterte fordringer fremleie og forfall på leieinnbetalingene eks. opsjoner

Forfall innen ett år	160 515
Forfall innen to år	149 362
Forfall innen tre år	132 088
Forfall innen fire år	105 242
Forfall innen fem år	96 184
Forfall senere enn fem år	207 961
Totale udiskonterte fordringer fremleie 31.12.20	851 352

Konsernets leieinntekter fra operasjonelle leieavtaler er presentert i tabellen under:

Leieinntekter fra operasjonelle leieavtaler	2020	2019
Leieinntekter fra maskiner og utstyr	14 111	12 805
Leieinntekter knyttet til variable leiebetalinger	201 320	196 871
Annen leieinntekt	49 987	59 512
Totale inntekter fra operasjonelle leieavtaler	265 418	269 188

Inntekter fra operasjonelle leietaker er inkludert i andre driftsinntekter.

NOTE 9 • IMMATERIELLE EIENDELER

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Goodwill	Andre immaterielle eiendeler	Sum immaterielle eiendeler
Regnskapsåret 2020			
Anskaffelseskost 01.01.20	7 662 245	549 746	8 211 991
Tilgang	6 250	736	6 985
Avgang	-	(32 548)	(32 548)
Anskaffelseskost 31.12.20	7 668 495	517 934	8 186 428
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.20	2 485 833	388 056	2 873 890
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	-	(32 548)	(32 548)
Årets avskrivninger	-	22 013	22 013
Årets nedskrivninger	271 054	45 383	316 436
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.20	2 756 887	422 904	3 179 791
Balanseført verdi 31.12.20	4 911 607	95 030	5 006 637
Regnskapsåret 2019			
Anskaffelseskost 01.01.19	7 186 054	543 448	7 729 502
Tilgang	513 204	32 672	545 877
Avgang	(37 013)	(25 375)	(62 388)
Reklassifiseringer	-	(1 000)	(1 000)
Anskaffelseskost 31.12.19	7 662 245	549 746	8 211 991
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.19	2 482 168	374 264	2 856 432
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	(25 966)	(25 200)	(51 166)
Årets avskrivninger	-	28 739	28 739
Årets nedskrivninger	29 632	10 253	39 885
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.19	2 485 833	388 056	2 873 890
Balanseført verdi 31.12.19	5 176 412	161 690	5 338 101
Økonomisk levetid		5 – 20 år	
Avskrivningsplan	Ingen	Lineær	

Goodwill spesifisert på virksomhetsområder:	Balanseført 31.12.2020	Balanseført 31.12.2019
Engrosvirksomhet	337 307	337 307
Detaljvirksomhet	3 861 184	4 084 548
Merkevare	656 316	661 086
Eiendom	2 377	2 377
Annet	54 423	91 095
Sum	4 911 607	5 176 412

Se note 10 for informasjon om nedskrivningsvurderinger og goodwill pr. kontantgenererende enhet.

NOTE 10 • NEDSKRIVNINGSVURDERINGER

Goodwill og immaterielle eiendeler med ubestemt levetid avskrives ikke, men skal årlig testes for mulig verdifall, og ved indikasjoner på verdifall. NorgesGruppen gjennomfører sine årlige tester for verdifall i fjerde kvartal. NorgesGruppen har per 31.12.2020 ingen immaterielle eiendeler med ubestemt levetid. Goodwill ervervet ved virksomhetssammenslutninger er allokert til individuelle kontantgenererende enheter (CGUer).

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

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

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

EBITDA representerer driftsmarginene før avskrivninger og amortiseringer, og fastsettes ut i fra historiske og nåværende marginer, prognoser og budsjetter, samt forventet fremtidig markedsutvikling per CGU. Flere av CGUene har hatt betydelig effekt av covid-19 pandemien. For selskaper med positiv effekt av covid-19 er budsjett 2021 eksklusiv covid-19 effekter benyttet som utgangspunkt ved beregning av kontantstrømmene. For CGUer med negativ effekt av covid-19 er effekten inkludert i budsjettet for 2021 som er benyttet som utgangspunkt for nedskrivningstesten. For disse selskapene er det da typisk lagt til grunn en høyere vekst fra 2021 til 2022.

De benyttede vekstratene reflekterer en normalisering av de kontantgenererende enhetenes virksomhet ved at disse gjennom prognoseperioden konvergerer fra dagens og budsjetterte vekstrater mot det langsiktige vekstnivået i markedet virksomhetene drives i. Vekstratene i

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

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

Diskonteringssatsene som benyttes er basert på en vektet kapitalkostnadsmodell (WACC), som reflekterer kapitalkostnadene til egenkapital og gjeld. Kapitalkostnadene til egenkapitalen er utledet ved bruk av kapitalverdimodellen (CAPM). Diskonteringsrenter estimeres for de forskjellige virksomhetsområdene, og ligger i intervallet 7,3 til 10,0 % (2019: 6,7 til 8,9 %) etter skatt.

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

Vi viser til note 3 for opplysninger om sensitivitetsanalysen knyttet til endringer i forutsetningene for nedskrivningsvurderingen.

I 2020 er det foretatt nedskrivninger med totalt MNOK 490,9 (MNOK 108,8 i 2019). Dette er fordelt på goodwill med MNOK 271,1 (MNOK 29,6 i 2019), andre immaterielle eiendeler med MNOK 45,4 (MNOK 10,3 i 2019) og driftsmidler med MNOK 174,4 (MNOK 68,9 i 2019). Nedskrivningene fordeler seg på flere CGUer og er i hovedsak innenfor «andre aktiviteter» med MNOK 413,7 (MNOK 18,3 i 2019) og detalj med MNOK 47 (MNOK 53,5 i 2019). Det er ikke foretatt nedskrivninger av rett til bruk eiendeler i 2020.

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

De største goodwillpostene er knyttet til følgende kontantstrømgenererende enheter:

	2020	2019
NG Meny Øst AS	585 084	585 084
NG MENY Østlandet AS	465 415	465 415
Dagligvare Gruppen Tromsø konsernet	429 368	429 368
Joh. Johansson Kaffe AS	403 774	403 774
NG KIWI Oslo Akershus AS	351 339	351 339
Helgø MENY Rogaland AS	244 769	244 769
NG Meny Vestfold Telemark AS	199 608	186 657
Matbørsen AS	190 962	190 962
NG MENY Vest AS	178 679	178 679
NG KIWI Innland AS	175 888	175 888
NG KIWI Rogaland AS	172 856	172 856
NG KIWI Vest AS	168 668	168 668
ASKO Norge AS	145 641	145 641
KIWI Minidrift AS	117 653	117 653
Øvrige	1 081 903	1 359 657
Sum	4 911 607	5 176 412

NOTE 11 • KJØP AV VIRKSOMHET

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2020	2019		
	Sum oppkjøp	Dagligvaregruppen Tromsø AS	Andre oppkjøp	Sum oppkjøp
Kjøpstidspunkt		01.01.2019		
Andel kjøpt		60,8 %		
Eierandel etter kjøp		100 %		
Anskaffelseskost				
Vederlag (100 %)	8 706	575 382	132 553	707 935
Sum anskaffelseskost	8 706	575 382	132 553	707 935
Kontanter overtatt	243	105 927	23 790	129 717
Anskaffelseskost netto etter kontanter	8 463	469 455	108 763	578 218
Balanseført verdi på kjøpstidspunktet				
Varige driftsmidler	1 250	51 993	16 254	68 247
Andre anleggsmidler	-	9 572	1 162	10 734
Varelager	1 216	32 865	12 923	45 788
Andre omløpsmidler	243	173 376	25 785	199 161
Egenkapital	2 456	146 014	23 836	169 850
Langsiktig gjeld	-	2 363	7 587	9 950
Kortsiktig gjeld	253	119 429	24 700	144 129
Mer-/mindreverdier ved oppkjøp				
Andre immaterielle eiendeler	-	-	31 898	31 898
Utsatt skatt	-	-	(7 017)	(7 017)
Goodwill	6 250	429 368	83 836	513 204
Sum mer-/mindreverdier	6 250	429 368	108 717	538 085
		2019		
		Dagligvaregruppen Tromsø AS		
Driftsinntekter etter overtakelse		1 186 827		
Driftsresultat etter overtakelse		40 948		

2020:

I 2020 er det kun gjennomført mindre oppkjøp knyttet til detaljvirksomheten. I noten spesifiseres kjøp av virksomhet i henhold til IFRS 3.

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

2019:

NG SPAR Nord AS ervervet 60,8 % av aksjene i Dagligvaregruppen Tromsø AS fra Kræmer Invest AS (39,2 %), Siben Invest AS (19,6 %) og Insi AS (2 %) med regnskapsmessig virkning fra 01.01.2019. Ervervet av aksjene i Dagligvaregruppen Tromsø AS var et trinnvis oppkjøp i henhold til IFRS 3. Det innebærer at tidligere eierandel på 39,2 % verdsettes til virkelig verdi, og det oppstår derfor en gevinst knyttet til den tidligere eierandelen under «Inntekt på investering i tilknyttede selskaper». Se note 12 Investering i tilknyttede selskaper.

Dagligvaregruppen Tromsø AS består, i tillegg til morselskapet, av åtte butikkelskaper som driver med salg av dagligvarer i Nord-Norge. Oppkjøpet innebærer at NorgesGruppen vil utvikle et enda tettere samarbeid med lokale leverandører og nordnorsk næringsliv.

Andre oppkjøp i 2019 er i hovedsak knyttet til detaljvirksomheten. Oppkjøpene er hver for seg ansett som så uvesentlige at de er presentert samlet. I noten spesifiseres kjøp av virksomhet i henhold til IFRS 3.

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

NOTE 12 • INVESTERINGER I TILKNYTTETE SELSKAPER

(Alle beløp i 1000 kroner)

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

2020	BAMA Gruppen AS	Mahia 17 ApS	Andre	Sum
Balanseført verdi 1.1	1 064 329	-	2 528 557	3 592 885
Inntekt på investering i tilknyttede selskaper	259 344	(79 970)	104 542	283 916
Tilgang/avgang tilknyttede selskaper	-	79 599	228 996	308 595
Mottatt utbytte	(123 426)	-	(102 629)	(226 054)
Omrégningsdifferanser	-	371	36 534	36 905
Andre endringer i det tilknyttede selskaps egenkapital	52 682	-	(28 777)	(23 906)
Balanseført verdi 31.12	1 252 929	-	2 767 223	4 020 150

Investeringer i tilknyttede selskaper pr. 31.12.2020 inkluderer goodwill og andre merverdier med TNOK 74 864 (TNOK 68 644 pr. 31.12.2019).

Ikke innregnet tap på tilknyttede selskap pr. 31.12.2020 er TNOK 183 132 (TNOK 206 171 pr. 31.12.2019).

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

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

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

til avskrivning av goodwill og leieavtaler i henhold til IFRS 16 for begge selskapene, i tillegg til ikke innregnet estimatavvik i pensjonsforpliktelsen i BAMA. Goodwillavskrivninger i 2020 utgjør 116,4 MNOK for BAMA Gruppen og 10,8 MNOK for Mahia 17 ApS. Ikke innregnet estimatavvik (tap) i BAMA Gruppen er pr. 31.12.2020 på 194 MNOK. Oppstillingene er basert på foreløpige regnskaper fra de to selskapene, da endelige regnskaper ikke er ferdigstilt ved avleggelse av NorgesGruppens konsernregnskap. Regnskapstall for Mahia 17 ApS er omregnet til norske kroner.

2019	BAMA Gruppen AS	Mahia 17 ApS	Andre	Sum
Balanseført verdi 1.1	931 063	-	2 504 554	3 435 616
Andel av resultat	228 577	(66 802)	310 380	472 155
Tilgang/avgang tilknyttede selskaper	-	66 815	(125 398)	(58 583)
Mottatt utbytte	(96 554)	-	(194 680)	(291 234)
Omregningsdifferanser	1 243	-	41 336	42 579
Andre endringer i det tilknyttede selskaps egenkapital	-	(13)	(7 636)	(7 648)
Balanseført verdi 31.12	1 064 329	-	2 528 556	3 592 885

	BAMA Gruppen AS	Mahia 17 ApS
Sted	Oslo	Ringsted, DK
Eierandel	45,5 %	48,9 %
Anleggsmidler	2 900 000	2 000 754
Omløpsmidler	3 400 000	3 079 673
Langsiktig gjeld	1 300 000	1 297 347
Kortsiktig gjeld	3 100 000	3 724 870
Driftsinntekter	19 100 000	23 021 156
Resultat etter skatt	411 000	(154 118)
Andre inntekter og kostnader	100 000	2 421
Totalresultat	511 000	(151 697)

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

Mahia 17 ApS eier 100 % av Dagrofa ApS, som er et dansk konsern innen dagligvare og storhusholdning. Dagligvarevirksomheten består av Dagrofa Logistikk AS og butikkdrift gjennom

profilene MENY, Min Købmand, SPAR og Let-Køb i en kombinasjon av egneide og kjøpmannseide butikker. Storhusholdningsvirksomheten utøves gjennom Dagrofa Foodservice AS. Mahia ApS eies med 48,9 % av NorgesGruppen, 41,5 % av KFI Erhvervsdrivende Fond og 9,6 % av kjøpmenn.

NOTE 13 • PENSJONSKOSTNADER OG PENSJONSFORPLIKTELSE

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

Konsernets selskaper har i all hovedsak en innskuddsbasert pensjonsordning for sine ansatte. Selskapene betaler faste bidrag til en pensjonsleverandør, og selskapene har ingen ytterligere betalingsforpliktelser etter at innskuddene er betalt. Investering av pensjonsmidlene skal sikre de ansatte en god pensjon, men også en god verden å bli pensjonist i. NorgesGruppen har derfor valgt en leverandør som er ledende i Norge og Norden innen bærekraftige investeringer. Den største andelen av pensjonsmidlene er plassert med en spareprofil hvor 96,4 % investeres i fossilfri virksomhet, noe som gir et vesentlig lavere karbonavtrykk enn profilens referanseindeks. 22 468 ansatte (21 171 pr. 2019) omfattes av ordningene. Kostnadsført tilskudd inngår i lønnskostnaden og utgjør TNOK 276 946 i 2020 (TNOK 263 119 i 2019).

Morselskapet og noen datterselskaper har ytelsesbaserte driftspensjonsordninger for enkelte ansatte og pensjonister. Ordningene gir rett til definerte fremtidige ytelser. Pensjonsforpliktelsene er som hovedregel ikke sikret gjennom innbetaling av premie til livsselskap. Antall medlemmer i ordningene pr. 2020 er 4 aktive og 126 pensjonister (4 og 143 i 2019).

Konsernet har en usikret ordning over drift som inkluderer alle ansatte med lønn over 12 G. Ordningen gir årlig opptjening på 15 % av overskytende lønn over 12 G. I tillegg kommer enkelte individuelt avtalte satser. Regnskapsmessig virkning av dette fremkommer nedenfor. Antall medlemmer i ordningene pr. 2020 er 144 aktive og 7 pensjonister (136 og 5 i 2019). Balanseførte forpliktelser og årets kostnad er inkludert i oppstillingen nedenfor for ytelsesbaserte ordninger.

Avtalefestet pensjon (AFP)

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

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2020	2019
Nåverdi av årets pensjonsopptjening (inkl. arbeidsgiveravgift)	126 661	119 844
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	8 082	8 617
Avkastning på pensjonsmidler	(95)	(448)
Netto pensjonskostnad ytelsesbaserte ordninger	134 648	128 013
Pensjonskostnad innskuddsbasert pensjonsordning	276 946	263 119
Netto pensjonskostnad totalt (inngår i lønnskostnaden)	411 593	391 132

Endring i pensjonsforpliktelse	2020	2019
Pensjonsforpliktelse 1.1	605 022	560 462
Årets pensjonsopptjening	128 389	119 844
Kjøp/salg av virksomhet	-	53
Rentekostnader på pensjonsforpliktelsen	8 082	8 617
Estimatavvik:		
Estimatavvik knyttet til endring i finansielle forutsetninger	26 461	13 218
Estimatavvik knyttet til erfaringsavvik	29 308	15 646
Sum estimatavvik	55 769	28 864
Utbetalte pensjoner sikrede og usikrede ordninger	(123 703)	(113 971)
Annet	-	1 155
Pensjonsforpliktelse 31.12	673 558	605 022
Pensjonsmidler	4 700	4 210
Netto pensjonsforpliktelse 31.12	668 858	600 812
Estimatavvik ført over totalresultatet	(55 769)	(28 864)

Forutsetninger for beregning av pensjonsforpliktelser	2020	2019
Diskonteringsrente	1,70 %	2,30 %
Årlig lønnsvekst	2,25 %	2,25 %
Årlig G-regulering	2,00 %	2,00 %
Årlig reg. av pensjoner under utbetaling	0,00 %	0,50 %
Frivillig avgang/turnover	2,29 %	2,29 %
Benyttet uføretariff	KU	KU
Benyttet demografisk tariff	K2013BE	K2013BE

Se note 3 for informasjon om estimatusikkerhet knyttet til pensjonsforutsetningene.

NOTE 14 • FINANSIELL RISIKOSTYRING

(Alle beløp i 1000 kroner)

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

Kapitalstyring

NorgesGruppen har kontinuerlig fokus på at egenkapitalen skal tilpasses virksomhetens målsetting og risikoprofil. Finansiell policy omhandler krav til finansieringsstrategi og egenkapitalandel for konsernet, morselskapet og datterselskapene. Konsernets egenkapitalandel pr. 31.12.2020 utgjør 37,7 % (36,0 % pr. 31.12.2019) inkl. IFRS 16. Egenkapitalandelen eks. IFRS 16 pr. 31.12.2020 utgjør 55,7 % (52,3 % pr. 31.12.2019). Styret vurderer at egenkapitalen er tilstrekkelig. Konsernets finansiering består i hovedsak av obligasjonslån, trekkfasiliteter i ulike banker og sertifikatlån tatt opp av morselskapet. I henhold til avtaler med eksterne långivere har NorgesGruppen avgitt erklæring om negativ pant med definerte unntak. I henhold til noen av avtalene med eksterne långivere er NorgesGruppen pålagt ulike kapitalkrav knyttet til egenkapital-, gjelds- og rentedekningsgrad. De strengeste kravene, beregnet eks. IFRS 16, er egenkapitalgrad på minimum 24 %, netto rentebærende gjeld / EBITDA på maksimum 3,5 og rentedekningsgrad på minimum 3. Kravene følges opp løpende av konsernets finansavdeling basert på regnskapsmessige tall og rapporteres kvartalsvis. Kapitalkravene er overholdt i perioden.

Likviditetsrisiko

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

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

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

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

(Alle beløp i 1000 kroner)

Finansiering 31.12.2020

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

Finansiering 31.12.2019

Forfall	< 3 mnd	3–12 mnd	1–2 år	2–5 år	> 5 år	Sum
Langsiktig gjeld (se note 15)	-	-	1 504 483	2 971 857	653 143	5 129 483
Sertifikatlån (se note 16)	1 060 000	-	-	-	-	1 060 000
1. års avdrag av langsiktig gjeld (se note 16)	250	772 023	-	-	-	772 273
Trekk på kassekreditt (se note 16)	104 065	-	-	-	-	104 065
Annen kortsiktig gjeld (se note 16)	2 360 789	889 256	-	-	-	3 250 045
Beregnete renter	47 689	124 615	129 881	224 169	4 649	531 003
Leverandørgjeld	4 918 646	-	-	-	-	4 918 646
Nettooppgjorte derivater	605	2 118	9 542	14 139	-	26 404
Sum	8 492 044	1 788 012	1 643 906	3 210 165	657 792	15 791 919
Ubenyttede langsiktige trekkrammer	-	900 000	800 000	2 362 809	-	4 062 809

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

Endringer i forpliktelser som stammer fra finansieringsaktiviteter:

	31.12.2019	Kontantstrøm	Uten påvirkning på kontantstrøm				31.12.2020
			Omregnings-differanser	Endringer i virkelig verdi	Tilgang leieavtaler	Annet*	
Langsiktig gjeld	5 129 483	(1 398 136)	36 524	-	-	(30 428)	3 737 442
Kortsiktig gjeld	7 172 591	(92 313)	-	-	-	503 826	7 584 104
Leieforpliktelser (se 8)	19 122 413	(1 368 918)	-	-	2 743 472	(494 812)	20 002 155
Eiendeler holdt som sikringsinstrumenter	5 916	-	-	38 237	-	-	44 153
Sum forpliktelser fra finansieringsaktiviteter	31 418 571	(2 859 367)	36 524	38 237	2 743 472	(21 414)	31 279 548

* Beløpene oppført under "Annet" gjelder i all hovedsak opsjoner for tilbakekjøp av egne aksjer samt avgang leieforpliktelser.

Markedsrisiko

Valuta

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

	31.12.2020		31.12.2019	
	Eiendeler	Forpliktelser	Eiendeler	Forpliktelser
Euro	1 388	426 660	4 597	387 881
Dollar	7 401	21 744	2 164	7 039
SEK	-	62 703	1	8 171
DKK	212 884	388 054	238 476	432 770
Annet	9	136	462	3 576

Konsernet benytter valutainstrumenter for å begrense effekten som følge av svingninger i valutakurser. Pr 31.12.2020 er det benyttet terminer. Instrumentene er balanseført til virkelig verdi. Verdien på instrumentene påvirkes av endringer i valutakursene. Basert på historiske standardavvik for gjennomsnittlige valutakurser, hentet fra daglige midtkurser fra Norges Bank de siste 7 årene, vil en økning eller reduksjon på 10 % i valutakursen være et hensiktsmessig mål for et rimelig mulighetsområde for sensitivitetsanalyse av konsernets valutainstrumenter og pengeposter i utenlandsk valuta. Følgende oppstilling viser hvordan en økning eller en reduksjon i valutakursen for relevante valutaer i markedet ville øke eller redusere konsernets valutainstrumenter og pengeposter i utenlandsk valuta 31.12 og tilsvarende endre konsernets egenkapital og resultat eller totalresultat:

	2020		2019	
	10 % økning	10 % reduksjon	10 % økning	10 % reduksjon
Euro	(16 690)	16 690	(2 838)	2 838
Dollar	(1 119)	1 119	(380)	380
SEK	(4 891)	4 891	(637)	637
DKK	(13 663)	13 663	(15 675)	15 675

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

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

Rente

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

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

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

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

Netto rentebærende gjeld	31.12.2020	31.12.2019
Rentebærende gjeld (se note 15 og 16)	5 228 528	7 052 274
Rentebærende fordringer (se note 24)	(801 950)	(962 822)
Rentebærende gjeld IFRS 16 (se note 8)	20 002 155	19 122 413
Rentebærende fordringer IFRS 16 (se note 8)	(1 285 831)	(1 269 187)
Bankinnskudd og kontanter	(2 524 221)	(1 630 894)
Netto kursverdi rentesikringsinstrumenter, rentebærende (se note 18)	49 688	8 428
Netto rentebærende gjeld	20 668 368	22 320 212
Gjennomsnittlig lånerente finansiering 31.12 – konsern	2,49 %	2,96 %

Obligasjons- og sertifikatlån:

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

	ISIN	Rente	Løpetid	Beløp
Børsnoterte obligasjonslån pr. 31.12.2020	NO 001 0709512	Flytende	2014/2021	700 000
	NO 001 0758477	Flytende	2016/2022	500 000
	NO 001 0787823	Flytende	2017/2023	300 000
	NO 001 0720683	3,25 %	2014/2024	300 000
	NO 001 0843121*	Flytende	2019/2024	400 000
	NO 001 0869670*	Flytende	2019/2025	500 000
	NO 001 0881337*	Flytende	2020/2026	650 000
Sum utstedte obligasjoner				3 350 000

*Grønne obligasjoner

Av de bokførte obligasjonene er TNOK 1 550 000 grønne og øremerket prosjekter innenfor miljøvennlig transport, miljøbygg og fornybar energi. Eksempler på prosjekter som er finansiert gjennom de grønne lånene er ASKO OSLOFJORD sitt nye logistikkklager i Sande, Joh Kaffe sitt nye kaffebrenneri på Vestby, vindmøller som er etablert av ASKO Fornybar samt hydrogenanlegg med tilhørende hydrogenlastebiler i ASKO Norge. Eventuelle ubenyttede midler av finansiering under det grønne rammeverket er øremerket på grønnebankkonto og rapporteres i separat rapport *Grønt Rammeverk*.

NorgesGruppen har ingen utestående sertifikatlån pr 31.12.2020.

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

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

Forfallsår for renteinstrumentene	< 3 mnd	3–12 mnd	1–2 år	2–5 år	> 5 år	Sum
Nominelt beløp 31.12.2020	100 000	200 000	300 000	300 000	700 000	1 600 000
Nominelt beløp 31.12.2019	100 000	200 000	300 000	400 000	700 000	1 700 000

	2020	2019
Netto kursverdi rentesikringsinstrumenter	(49 688)	(8 428)
Beløp etter skatt innregnet i egenkapitalen i perioden	24 777	27 437
Effekten av sikringsforhold har økt (redusert) finanskostnaden i perioden	26 974	25 233

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

Sensitivitet ved endring av rente

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

Renteinstrumenter pr. 31.12	2020	2019
Endring i egenkapital ved 1 % endring av renten	46 719	50 036
Endring i egenkapital ved 3 % endring av renten	129 533	132 478

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

Rentebærende gjeld pr. 31.12	2020	2019
Endring i rentekostnad ved 1 % endring av renten	20 920	34 029
Endring i rentekostnad ved 3 % endring av renten	62 759	102 086

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

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

Kraft

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

Kredittrisiko

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

Utlånsvirksomhet

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

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

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

Det gjøres tapsavsetning for 12-måneders forventet tap for samtlige engasjementer ved avtaleinngåelse i steg 1. Ved vesentlig økning i kredittrisikoen etter avtaleinngåelse, avsettes det for forventet tap i hele engasjementets levetid i steg 2. Vesentlig økning i kredittrisikoen defineres som at engasjementet er over 30 dager etter forfall, eller det foreligger annen indikasjon på forverret kredittrisiko, som en konkurs, svindelsak eller en makrohendelse som vil påvirke engasjementet negativt. Et utlån anses misligholdt når låntaker ikke har betalt forfalte terminer innen 90 dager etter terminforfall, eller når rammekreditter ikke er innekket innen 90 dager.

Ved mislighold vurderes kundens samlede engasjement og det avsettes for hele engasjementets forventede levetid i henhold til steg 3. I steg 3 oppjusteres tapsavsetningen sammenlignet med steg 2, og et engasjement i steg 3 kan ikke «friskmeldes» tilbake til steg 1 med kun 12-måneders forventet tap igjen.

	2020	2019
Brutto utlån og andre fordringer	1 808 292	1 735 567
Nedskrivning på utlån og andre fordringer	11 053	1 094
Netto utlån og andre fordringer	1 797 239	1 734 473

Mislighold og tap	2020	2019
Brutto misligholdte utlån	3 885	-
Nedskrivning på utlån (steg 3)	2 130	-
Netto misligholdte utlån	1 755	-

Nedskrivninger på utlån i steg 1 og steg 2	8 923	1 094
--	-------	-------

Kundefordringer

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

Konsernet har følgende aldersfordeling på kundefordringer pr. 31.12:

	Kundefordringer til pålydende	herav ikke forfalt	0 – 30 dager	30 – 90 dager	over 90 dager
31.12.2020	1 961 632	1 678 093	181 361	20 103	82 075
31.12.2019	2 262 689	1 815 316	372 660	27 988	46 724

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

	2020	2019
Kundefordringer til pålydende	1 961 632	2 262 689
Nedskrivninger for tap på fordringer	(31 885)	(24 862)
Balanseført verdi kundefordringer	1 929 747	2 237 827
	2020	2019
Nedskrivninger for tap på kundefordringer 1.1	(24 862)	(36 286)
Avsetning for nedskrivning av fordringer i året	(29 075)	(3 217)
Realiserte tap, tidligere avsatt	26	697
Tilbakeførte tidligere nedskrivninger i løpet av året	22 026	13 944
Nedskrivninger for tap på kundefordringer 31.12	(31 885)	(24 862)

Økningen i avsetningen for nedskrivning av fordringer skyldes i all hovedsak koronapandemien. Netto nedskrivninger for tap på utlån og kundefordringer er inkludert i andre driftskostnader.

Derivatkontrakter

NorgesGruppen bruker finansinstitusjoner som regnes å ha høy kredittverdighet som motparter ved derivatkontrakter og finansieringsplasseringer. Motpartens kredittverdighet vurderes løpende. Rammer for finansplasseringene er vedtatt av styret. Kredittrisiko knyttet til disse kontraktene vurderes som lav.

NOTE 15 • LANGSIKTIGE LÅN, PANTSTILLELSE OG GARANTIANSVAR

(Alle beløp i 1000 kroner)

Langsiktig gjeld	2020	2019
Obligasjonslån	2 650 000	2 700 000
Gjeld til kredittinstitusjoner	1 077 368	2 415 390
Annen langsiktig gjeld	10 074	14 093
Sum	3 737 442	5 129 483
Langsiktige leieforpliktelser (se note 8)	17 933 081	16 668 508
Sum langsiktig gjeld	21 670 523	21 797 991
Herav rentebærende	21 660 449	21 783 898
Herav rentebærende eks IFRS 16	3 727 368	5 115 390

1. års avdrag på langsiktige gjeld klassifisert som kortsiktig gjeld	2020	2019
Obligasjonslån	700 000	640 000
Gjeld til kredittinstitusjoner	102 701	132 273
Sum	802 701	772 273
Pantesikret gjeld og forpliktelser		
Annen langsiktig gjeld	-	1 012
Øvrige forpliktelser (inkl.finansiell leasing)	30 000	30 000
Sum	30 000	31 012
Balanseført verdi av pantsatte eiendeler		
Tomter og bygninger	94 162	112 811
Driftsløsøre og inventar	7 254	6 486
Sum balanseførte verdier	101 416	119 297
Garantiansvar		
Lån/gjeldsbrev/kassekreditter	210 453	213 320
Annet	117 235	38 969
Sum	327 688	252 289

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

Det er stillet bankgaranti for skyldig skattetrekk i konsernet.

NOTE 16 • ANNEN KORTSIKTIG GJELD

(Alle beløp er i 1000 kroner)

	2020	2019
Sertifikatlån (se note 14)	-	1 060 000
1. års avdrag av langsiktig gjeld (se note 15)	802 701	772 273
Trekk på kassekreditt	33 400	104 065
Skyldige offentlige avgifter	997 495	889 697
Periodiserte kostnader	1 337 528	1 135 475
Annen kortsiktig gjeld	4 412 981	3 211 081
Kortsiktig gjeld IFRS 16 (se note 8)	2 069 074	2 453 905
Sum annen kortsiktig gjeld	9 653 178	9 626 496
Herav rentebærende	3 570 233	4 390 789
Herav rentebærende eks IFRS 16	1 501 160	1 936 884

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

NOTE 17 • FINANSINNTEKTER OG FINANSKOSTNADER

(Alle beløp i 1000 kroner)

Finansinntekter	2020	2019
Aksjeutbytte	4 377	2 557
Renteinntekter	51 496	74 948
Positiv verdiutvikling med verdiendring over resultat (se note 18)	2 695	-
Renteinntekter fordring fremleie (se note 8)	80 619	82 814
Andre finansinntekter	326 543	74 990
Sum finansinntekter	465 729	235 309
Finanskostnader	2020	2019
Rentekostnader	78 842	118 464
Negativ verdiutvikling med verdiendring over resultat (se note 18)	1 030	146
Rentekostnader leieforpliktelse (se note 8)	1 135 083	1 107 760
Andre finanskostnader	433 093	233 809
Sum finanskostnader	1 648 047	1 460 179

NOTE 18 • FINANSIELLE INVESTERINGER

(Alle beløp i 1000 kroner)

Balanseført verdi av konsernets finansielle poster:

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

2019	Virkelig verdi over resultat	Sikrings-instrumenter	Lån og fordringer til amortisert kost	Over utvidet resultat	Forpliktelser til amortisert kost	Ikke-finansielle poster	Sum balanseført verdi	Virkelig verdi
Eiendeler								
Anleggsmidler								
Investeringer i aksjer og andeler	-	-	-	106 180	-	-	106 180	106 180
Andre langsiktige fordringer	-	-	517 546	-	-	-	517 546	517 546
Omløpsmidler								
Kundefordringer og andre fordringer	-	-	3 751 547	-	-	1 150 068	4 901 615	4 901 615
Andre finansielle eiendeler	-	5 916	-	-	-	-	5 916	5 916
Bankinnskudd og kontanter	-	-	1 630 894	-	-	-	1 630 894	1 630 894
Sum eiendeler	-	5 916	5 899 987	106 180	-	1 150 068	7 162 151	7 162 151
Forpliktelser								
Langsiktig gjeld								
Langsiktig gjeld	-	-	-	-	5 129 483	-	5 129 483	5 174 963
Andre finansielle forpliktelser	-	8 428	-	-	-	-	8 428	8 428
Kortsiktig gjeld								
Leverandørgjeld	-	-	-	-	4 918 646	-	4 918 646	4 918 646
Annen kortsiktig gjeld	-	-	-	-	7 172 591	-	7 172 591	7 172 697
Andre finansielle forpliktelser	-	2 340	-	-	10	-	2 350	2 350
Sum forpliktelser	-	10 768	-	-	17 220 730	-	17 231 498	17 277 084

Verdivurderingsmetoder:

Aksjer med verdiendring over utvidet resultat:

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

Rente- og valutainstrumenter:

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

Langsiktig gjeld:

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

Leverandørgjeld, kundefordringer, andre fordringer og annen kortsiktig gjeld:

Balanseført verdi anses som et godt estimat på virkelig verdi.

Netto gevinst og tap innregnet i perioden før skatt:

	Virkelig verdi over resultat	Sikrings-instrumenter	Lån og fordringer til amortisert kost	Over utvidet resultat	Andre finansielle forpliktelser	Sum
2020						
Resultatført						
Finansiell inntekt	2 695	-	51 496	4 377	-	58 568
Finansiell kostnad	(1 030)	(26 974)	-	-	(51 868)	(79 872)
Sum resultatført	1 665	(26 974)	51 496	4 377	(51 868)	(21 304)
Gevinst/tap ført over totalresultat	-	(37 076)	-	-	-	(37 076)
2019						
Resultatført						
Finansiell inntekt	-	299	74 948	2 557	-	77 804
Finansiell kostnad	(146)	(25 233)	-	-	(93 231)	(118 610)
Sum resultatført	(146)	(24 934)	74 948	2 557	(93 231)	(40 806)
Gevinst/tap ført over totalresultat	-	(20 825)	-	-	-	(20 825)

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

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

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

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

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

	Virkelig verdi	Priser i aktive markeder (Nivå 1)	Basert på observerbare markedsdata (Nivå 2)	Ikke basert på observerbare markedsdata (Nivå 3)
Finansielle eiendeler til virkelig verdi fordelt på verdsettelsesnivå				
Finansielle eiendeler med verdiendring over utvidet resultat	96 153	-	-	96 153
Sikringsinstrumenter til virkelig verdi	44 152	44 152	-	-
Sum	140 305	44 152	-	96 153
Finansielle forpliktelser til virkelig verdi fordelt på verdsettelsesnivå				
Sikringsinstrumenter til virkelig verdi	87 136	-	87 136	-
Sum	87 136	-	87 136	-

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

I all vesentlighet er verdien som knytter seg til eiendeler basert på ikke observerbare markedsdata (Nivå 3) relatert til aksjer midlertidig ført mot egenkapitalen (unoterte aksjer). Følgende tabell viser bevegelsen i perioden for eiendelene som er definert i nivå 3:

	2020
Balanseført verdi 1.1	106 180
Tilgang	7 944
Avgang	(17 949)
Totale gevinster/tap:	
Ført mot resultat	-
Ført mot totalresultat	-
Årets nedskrivninger	(22)
Overførsel ut av/inn til nivå 3	
Balanseført verdi 31.12	96 153

NOTE 19 • SKATT

(Alle beløp i 1000 kroner)

Spesifikasjon av skattekostnad i resultatregnskapet	2020	2019
Betalbar skatt	1 086 549	682 438
Endring utsatt skatt	(27 321)	(44 726)
Andre poster	(2 628)	(24 146)
Skattekostnad årets resultat	1 056 601	613 566
	2020	2019
Resultat før skattekostnad	4 583 060	3 040 178
Beregnet skattekostnad etter nominell skattesats	1 008 273	668 839
Ikke skattepliktige inntekter/ikke fradragsberettigede kostnader	11 062	(25 896)
Andre poster	37 265	(29 377)
Sum skattekostnad	1 056 601	613 566

Gjennomsnittlig skattesats for 2020 er 23,1 % (20,2 % i 2019).

Endringen i gjennomsnittlig skattesats skyldes i hovedsak endring i permanente forskjeller.

Disse er i hovedsak mottatt utbytte og ikke skattepliktige-/fradragsberettigede aksjegevinster eller -tap.

Alle NorgesGruppens vesentlige datterselskaper er hjemmehørende i Norge. Det er derfor benyttet en nominell skattesats på 22 %.

Midlertidige forskjeller	2020	2019
Anleggsmidler	4 008 643	3 704 970
Omløpsmidler	(60 440)	(29 210)
Gevinst- og tapskonto	26 439	33 293
Netto pensjonsforpliktelse	(668 858)	(600 812)
Leieforpliktelse og tilhørende eiendeler	(795 262)	(409 951)
Andre midlertidige forskjeller	(475 349)	(433 161)
Fremførbart underskudd og rentefradrag	(187 943)	(216 023)
Netto midlertidige forskjeller	1 847 230	2 049 106
Netto utsatt skatteforpliktelse	406 391	450 803
Ikke balanseført utsatt skattefordel	35 888	42 133
Netto utsatt skatteforpliktelse i balansen	442 279	492 936
Balanseført utsatt skattefordel	480 849	220 707
Balanseført utsatt skatteforpliktelse	923 128	713 643
Netto utsatt skatt	2020	2019
Balanseført verdi 1.1	492 936	544 968
Innregnet mot egenkapitalen	(23 336)	(7 306)
Innregnet mot resultatet	(27 321)	(44 726)
Balanseført verdi 31.12	442 279	492 936

Konsernet balansefører bare utsatt skattefordel i den grad det forventes at denne kan utnyttes ved fratrekk i annen skattemessig inntekt. Fremførbare underskudd er kun i norske selskaper og kan fremføres i ubegrenset tid. Fremført rentefradrag er ikke balanseført.

Spesifikasjon av skatteeffekter til hver komponent av utvidet resultat i totalresultatoppstillingen:

	2020	2019
Aktuarmessige gevinster og tap på pensjonsordninger	(12 269)	(6 350)
Kontantstrømssikring	(10 457)	(5 874)
Andre totalresultatposter	(609)	4 918
Sum skatteeffekt av utvidet resultat	(23 336)	(7 306)

NOTE 20 • AKSJEKAPITAL OG AKSJONÆRINFORMASJON

Aksjekapitalen består av 40 000 000 aksjer à NOK 10 pr. 31.12.2020 (40 000 000 pr. 31.12.2019).

Pr. 31.12.2020 eide morselskapet 990 248 egne aksjer, 2,5 % av aksjekapitalen (937 727 pr. 31.12.2019).

Eierstruktur pr. 31.12.2020	Antall aksjer	Eierandel	Stemmeandel
Joh. Johannson Handel AS	29 760 242	74,40 %	74,40 %
Brødrene Lorentzen AS	3 600 000	9,00 %	9,00 %
PETT Kjede og Servicekontor AS	2 529 965	6,32 %	6,32 %
Butikkdrift AS	722 133	1,81 %	1,81 %
Drageset AS	451 663	1,13 %	1,13 %
Kråtun AS	421 306	1,05 %	1,05 %
Sum > 1% eierandel	37 485 309	93,71 %	93,71 %
Sum øvrige aksjonærer og egne aksjer	2 514 691	6,29 %	6,29 %
Totalt antall aksjer	40 000 000	100,00 %	100,00 %

Aksjer kontrollert direkte og indirekte av styrets medlemmer og konsernsjef	Verv	Antall aksjer
Knut Hartvig Johannson	Styrets leder	29 760 242
Sverre Lorentzen	Styremedlem	3 600 000
Jan Magne Borgen	Styremedlem	983
Runar Hollevik	Konsernsjef	0

Styret har frem til generalforsamlingen i 2021 en fullmakt datert 7. mai 2020 til å forhøye aksjekapitalen gjennom nytegnning av aksjer med samlet pålydende inntil NOK 20 000 000 fordelt på inntil 2 000 000 aksjer, hver pålydende NOK 10, uten fortrinnsrett for eksisterende aksjonærer.

Generalforsamlingen besluttet 7. mai 2020 å fornye styrets fullmakt til å erverve egne aksjer i NorgesGruppen ASA begrenset til 4 000 000 aksjer, som løper til 6. mai 2022.

NorgesGruppen ASA har forkjøpsrett til aksjer som omsettes. Se erklæring om eierstyring og selskapsledelse i årsrapporten for nærmere beskrivelse.

I tillegg er det inngått opsjonsavtale på tilbakekjøp av egne aksjer. Opsjonen er innregnet som kortsiktig forpliktelse til virkelig verdi og reduksjon i annen egenkapital. Etterfølgende verdiendringer resultatføres løpende. NorgesGruppen ASA har i perioden ervervet egne aksjer med det formål å benytte disse etter vedtektenes § 11, 7. ledd: «Aksjer som selskapet erverver etter

denne bestemmelsen skal alene kunne disponeres som vederlag ved fusjoner, oppkjøp, kapitalnedsettelse eller andre forretningsmessige disposisjoner i selskapets interesse».

Foreslått utbytte for 2020 for utbetaling til morselskapets aksjonærer er NOK 24,00 pr. aksje (NOK 18,00 for 2019), til sammen TNOK 936 234 (TNOK 703 121 for 2019). Det er i 2020 utbetalt utbytte for 2019 til morselskapets aksjonærer og minoritetsaksjonærer i datterselskaper i konsernet på til sammen TNOK 745 051.

Se oppstilling over endring i egenkapitalen for spesifikasjon av bokført egenkapital.

NOTE 21 • RESULTAT PR. AKSJE

	Aksjer	Egne aksjer	Utestående
Antall aksjer 01.01.	40 000 000	(937 727)	39 062 273
Kjøp/salg av egne aksjer	-	(52 521)	(52 521)
Antall aksjer 31.12.	40 000 000	(990 248)	39 009 752
		2020	2019
Majoritetens andel av årsresultat (TNOK)		3 435 138	2 390 020
Gjennomsnittlig antall utestående aksjer		39 036 013	39 079 636
Resultat pr. utestående aksje (NOK)		88,00	61,16

NorgesGruppen har ingen utestående opsjoner eller lignende som gir utvanning av resultat pr. aksje.

Note 22 • NÆRSTÅENDE PARTER

NorgesGruppen ASA og datterselskaper har, direkte og indirekte, mange forretningsmessige relasjoner til flere av personene som anses å være nærstående parter. Med nærstående parter legges til grunn styremedlemmer og nøkkelpersoner i ledelsen, slik dette er definert i IAS 24. Nøkkelpersoner i ledelsen omfatter medlemmer av konsernledelsen samt konsernledelsens respektive ledergrupper. I tillegg omfattes lederne av ASKOs regionale selskaper og merkevare-direktører i selskapene Matbørsen, Unil, Joh. Johannson Kaffe og Bakehuset.

Alle forhold som gjelder nærstående parter blir behandlet basert på prinsippet om armlengdes avstand. Selskapet har rutiner for oppdatering av nærstående parter forretningsmessige relasjoner til konsernet.

De forhold som dette i stor grad gjelder er kjøp av varer og tjenester, leie av eiendommer, felleseide selskaper og transaksjoner hvor nærstående parter er involvert. Opplysninger om transaksjoner med nærstående parter er begrenset til transaksjonsvolum større enn 1 MNOK i regnskapsåret.

Nærstående part	Posisjon	Involvert selskap	Tjeneste/forbindelse	Omfang
Sverre Lorentzen	Styremedlem i NorgesGruppen ASA	Oluf Lorentzen AS	Leveranser	>200 MNOK
Egil Giørtz	Regionsdirektør i NorgesGruppen Møre AS	H.I. Giørtz Sønner AS	Felleseid selskap	>200 MNOK
Knut Hartvig Johannson	Styreleder i NorgesGruppen ASA	Joh. Johannson AS Joh. Johannson Eiendom AS	Utleie av eiendommer	10 – 200 MNOK
Torbjørn Johannson	Styreleder i ASKO Norge AS	Joh. Johannson AS Joh. Johannson Eiendom AS	Utleie av eiendommer	10 – 200 MNOK
Johan Johannson	Konserndirektør i NorgesGruppen ASA	Joh. Johannson AS Joh. Johannson Eiendom AS	Utleie av eiendommer	10 – 200 MNOK
Terje Navjord	Økonomidirektør i KIWI Norge AS	Pett Kjede og Servicekontor AS TNA Holding AS	Utleie av eiendom	10 – 200 MNOK
Tor Kirkeng	Etableringsdirektør i KIWI Norge AS	Pett Kjede og Servicekontor AS Kirkeng Eiendom AS	Utleie av eiendom	10 – 200 MNOK
Knut Hage	Medlem av valgkomiteen i NorgesGruppen ASA og styremedlem i KIWI Norge AS	CC Gruppen AS	Felleseid selskap	10 – 200 MNOK
Morten Nordheim	Direktør etablering og eiendom	Alna Senter AS, Realvekst Øst AS	Utleie av eiendom	3 –10 MNOK
Leif Petter Tunold	Kategoridirektør i NorgesGruppen ASA	Tunold Eiendom AS	Utleie av eiendom	3 –10 MNOK
Ivar Jørgen Bjoner	Styremedlem i MENY AS	Magnolia System AS	Felleseid selskap	3–10 MNOK
Anders Korneliussen	Daglig leder ASKO Øst AS	Gourmetcompagniet AS	Leveranser	<3 MNOK
Guri Størvold	Styremedlem i NorgesGruppen ASA	Zync Communication AS	Konsulenttjenester	<3 MNOK
Herleif Bergh Nilsen	Regionsdirektør i NorgesGruppen Vestfold Telemark AS	Kvelde Eiendom AS	Utleie av eiendom	<3 MNOK

I tillegg til de forhold som er nevnt har NorgesGruppen forretningsmessige forhold til selskaper som konsernet eier andeler i, bl.a. BAMA Gruppen AS, som ikke inngår i konsernet.

Ytelser til ledende ansatte og styret er omtalt i note 6.

NOTE 23 • ANDRE DRIFTSINNTEKTER

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2020	2019
Leieinntekter (se note 8)	265 418	269 188
Provisjonsinntekter	324 309	315 720
Gevinst ved realisasjon av anleggsmidler	55 494	88 203
Andre inntekter	2 189 865	2 153 625
Sum andre driftsinntekter	2 835 087	2 826 736

Andre inntekter består i hovedsak av tjenesteinntekter i form av kjedemedlemsskap, markedsføringstjenester og regnskapstjenester fra kjøpmannseid virksomhet.

NOTE 24 • LANGSIKTIGE FORDRINGER, KUNDEFORDRINGER OG ANDRE KORTSIKTIGE FORDRINGER

(Alle beløp i 1000 kroner)

Langsiktige fordringer	2020	2019
Lån til tilknyttede selskaper	375 432	235 978
Langsiktige kundelån	105 862	130 633
Andre langsiktige fordringer	137 053	150 936
Sum langsiktige fordringer	618 347	517 546
Herav rentebærende	501 721	387 860
Kundefordringer og andre kortsiktige fordringer	2020	2019
Kundefordringer (se note 14)	1 929 747	2 237 827
Forskuddsbetalt kostnad	1 257 059	1 150 068
Kortsiktige utlån	1 315 946	1 367 863
Andre kortsiktige fordringer	65 382	145 858
Sum kundefordringer og andre kortsiktige fordringer	4 568 133	4 901 615
Herav rentebærende	300 229	575 142

NOTE 25 • SPESIFIKASJON AV UTVIDET RESULTAT

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	Opptjent egenkapital			Minoritetsinteresser	Sum
		Annen egenkapital	Valutaomregningsdifferanser	Verdijusteringer og sikring		
Aktuarmessige gevinster og tap på pensjon	13	(43 500)	-	-	-	(43 500)
Sikring	14	-	-	(37 076)	-	(37 076)
Omregningsdifferanser valuta		-	38 648	-	-	38 648
Egenkapitaleffekt tilknyttede selskaper		23 906	-	-	-	23 906
Andre utvidede resultatposter		(5 341)	-	-	3 180	(2 161)
Sum utvidet resultat 31.12.2020		(24 936)	38 648	(37 076)	3 180	(20 182)
Aktuarmessige gevinster og tap på pensjon	13	(22 514)	-	-	-	(22 514)
Sikring	14	-	-	(20 825)	-	(20 825)
Omregningsdifferanser valuta		-	(7 415)	-	-	(7 415)
Egenkapitaleffekt tilknyttede selskaper		42 579	-	-	-	42 579
Andre utvidede resultatposter		15 273	-	-	2 164	17 437
Sum utvidet resultat 31.12.2019		35 338	(7 415)	(20 825)	2 164	9 263

NOTE 26 • BETINGEDE FORPLIKTELSE

NorgesGruppen er involvert i enkelte tvistesaker. Ledelsen er av den oppfatning at sakene, basert på den informasjonen som er tilgjengelig, vil løses uten vesentlig effekt på regnskapet. Det er ikke vurdert som sannsynlig at NorgesGruppen vil måtte innfri kravene, og basert på dette er sakene behandlet som betingede forpliktelser uten avsetning i regnskapet. Den mest vesentlige saken gjelder Konkurransetilsynets varsel om gebyr i den såkalte prisjegersaken. Øvrige saker er både enkeltvis og samlet ansett som uvesentlige.

Varsel om gebyr i prisjegersaken

NorgesGruppen ASA mottok den 15. desember 2020 et varsel fra Konkurransetilsynet (KT) i prisjegersaken, der KT sin foreløpige vurdering er at Coop, NorgesGruppen og Rema gjennom praktiseringen av «Bransjenorm for Sammenlignende Reklame i Dagligvarebransjen» har samarbeidet om å gi tilgang til hverandres dagligvarebutikker for omfattende innhenting av varelinjepriser.

KT har varslet et gebyr mot NorgesGruppen på NOK 8 749 900 000. Ledelsen er av den oppfatning at det ikke er sannsynliggjort at NorgesGruppen har deltatt i et samarbeid i strid med konkurranse loven § 10.

Et varsel fra Konkurransetilsynet er en foreløpig vurdering, hvor tilsynet ikke har truffet noen endelig avgjørelse. NorgesGruppen har frist for å inngi tilsvaret til 30. juni 2021, og tilsynet vil først etter mottatt tilsvaret gjøre en endelig vurdering av saken.

NOTE 27 • HENDELSER ETTER BALANSEDAGEN

Det har etter balansedagen ikke inntruffet hendelser av vesentlig betydning for det avlagte regnskapet.

Alternative resultatmål

I henhold til ESMA's retningslinjer vedrørende alternative resultatmål (APM eller «alternative performance measures»), er APM ment som et finansielt måltall for historiske eller fremtidige økonomiske resultater, balanse, eller kontantstrøm, til forskjell fra et økonomisk måltall som er definert eller spesifisert i det anvendte rammeverket for finansiell rapportering. NorgesGruppen benytter nøkkeltall og resultatmål i sin markedskommunikasjon som er utledet direkte fra det rapporterte årsregnskapet etter IFRS fratrukket effekter av IFRS 16. Effektene er presentert i note 2. Det er ikke vurdert hensiktsmessig å foreta ytterligere justeringer av regnskapsmessig rapporterte tall i beregningen av nøkkeltall eller resultatstørrelser (APM'er). Dette fordi regnskapsmessig rapporterte størrelser for NorgesGruppen etter selskapets oppfatning fremstiller den underliggende driften på en god og balansert måte for regnskapsbrukerne. Det er ingen avstemmingsposter mellom regnskapsmessige størrelser og APM'er. Oversikten under viser de APM'er NorgesGruppen har benyttet og definisjonene av disse. APM'ene er definert og beregnet basert på regnskapsmessige størrelser slik de kan leses direkte ut fra årsregnskapet med tilhørende noter. De benyttede APM'er er brukt konsistent over tid.

NorgesGruppen benytter følgende APM'er:

- EBITDA – Driftsresultat før Av- og nedskrivninger og Inntekt på investering i tilknyttede selskaper
- Driftsresultat EBIT – resultat før finansposter. Inkluderer inntekt på investering i tilknyttede selskaper
- Driftsmargin EBIT – EBIT / Sum driftsinntekter
- Driftsmargin EBITDA – EBITDA / Sum driftsinntekter
- Resultatmargin – Årsresultat / Sum driftsinntekter
- Avkastning på anvendt kapital – EBIT / gjennomsnittlig egenkapital og netto rentebærende gjeld
- Netto rentebærende gjeld – Rentebærende gjeld fratrukket rentebærende fordringer og bankinnskudd/kontantbeholdning, se note 14.

De benyttede nøkkeltallene og resultatmålene NorgesGruppen benytter i markedskommunikasjonen gir et godt bilde av den løpende driften og finansielle måloppnåelsen for konsernet. De benyttede måltallene representerer viktigste finansielle nøkkeltall som ledelsen styrer etter.

Finansielle nøkkeltall for konsernet

Resultat		2020	2019	2018	2017	2016
Driftsinntekter	NOK mill.	101 560	90 504	87 813	85 632	80 162
EBITDA ¹⁾	NOK mill.	7 397	5 325	4 992	5 238	4 846
Driftsresultat (EBIT)	NOK mill.	5 096	3 650	3 140	3 052	3 266
Resultat før skatt	NOK mill.	4 968	3 450	3 057	2 778	3 164
Årsresultat	NOK mill.	3 827	2 746	2 410	2 090	2 465
Aksjer						
Fortjeneste pr aksje ²⁾	NOK	95,70	69,34	61,14	52,33	62,3
Totalt antall aksjer pr. 31.12.	1000 aksjer	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Utbytte pr. aksje	NOK	24,00	18,00	16,00	16,00	16,00
Kapital						
Totalkapital	NOK mill.	43 743	41 248	39 171	37 678	36 382
Egenkapital	NOK mill.	24 355	21 930	19 843	18 135	16 728
Egenkapitalandel	%	55,7	53,2	50,7	48,1	46,0
Netto rentebærende gjeld	NOK mill.	1 952	4 467	3 791	4 177	5 578
Lønnsomhet						
Driftsmargin EBITDA ³⁾	%	7,3	5,9	5,7	6,1	6,0
Driftsmargin ⁴⁾	%	5,0	4,0	3,6	3,6	4,1
Resultatmargin ⁵⁾	%	3,8	3,0	2,7	2,4	3,1
Avkastning på anvendt kapital ⁶⁾	%	19,3	14,6	13,7	13,7	14,8

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

²⁾ Årsresultat til majoritets interesser / gjennomsnittlig antall utestående aksjer

³⁾ EBITDA / Driftsinntekter

⁴⁾ Driftsresultat / Driftsinntekter

⁵⁾ Årsresultat / Driftsinntekter

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

NorgesGruppen ASA

Resultatregnskap - morselskap

(Alle beløp i 1000 kroner)	Note	2020	2019
Andre driftsinntekter	13	498 809	478 932
Sum driftsinntekter		498 809	478 932
Lønnskostnader	3	(256 340)	(209 938)
Andre driftskostnader		(378 436)	(331 562)
Av- og nedskrivninger	5	(4 560)	(18 294)
Sum driftskostnader		(639 336)	(559 794)
Driftsresultat		(140 527)	(80 863)
Inntekt på investering i datterselskap	2	1 568 714	1 422 297
Inntekt på investering i tilknyttede selskap	6	126 759	111 388
Renteinntekt fra foretak i samme konsern	13	511 000	576 456
Finansinntekter		166 238	30 358
Finanskostnader		(721 294)	(672 223)
Netto finansresultat		1 651 417	1 468 276
Resultat før skattekostnad		1 510 890	1 387 414
Skattekostnad	11	1 508	3 804
ARSRESULTAT		1 512 398	1 391 217
Avsatt utbytte		936 234	703 121
Avsatt til annen egenkapital		576 165	688 097
Sum overføringer		1 512 398	1 391 217

NorgesGruppen ASA

Balanse 31. desember - morselskap

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2020	2019
EIENDELER			
Anleggsmidler			
Utsatt skattefordel	11	97 889	84 938
Goodwill	5	-	954
Andre immaterielle eiendeler	5	26 486	29 736
Sum immaterielle eiendeler		124 375	115 628
Varige driftsmidler			
Driftsløsøre og inventar	5	1 051	1 378
Sum varige driftsmidler		1 051	1 378
Finansielle anleggsmidler			
Investering i datterselskap	2	20 234 868	20 184 868
Lån til foretak i samme konsern	4	8 091 955	8 039 501
Investeringer i tilknyttede selskaper	6	117 074	117 074
Investeringer i aksjer og andeler		1 726	1 726
Andre fordringer		230	35
Sum finansielle anleggsmidler		28 445 853	28 343 205
Sum anleggsmidler		28 571 279	28 460 211
Omløpsmidler			
Fordringer			
Kundefordringer	4	56 272	20 429
Andre fordringer	4	1 455 770	1 889 216
Sum fordringer		1 512 042	1 909 645
Bankinnskudd og kontanter		4 519	6 526
Sum omløpsmidler		1 516 561	1 916 170
SUM EIENDELER		30 087 840	30 376 381

NorgesGruppen ASA

Balanse 31. desember - morselskap

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2020	2019
EGENKAPITAL OG GJELD			
Egenkapital			
Innskutt egenkapital			
Aksjekapital	12	400 000	400 000
Egne aksjer	12	(9 902)	(9 377)
Overkurs	12	1 434 239	1 434 239
Sum innskutt egenkapital		1 824 337	1 824 862
Opptjent egenkapital			
Annen egenkapital	12	10 698 359	10 797 794
Sum opptjent egenkapital		10 698 359	10 797 794
Sum egenkapital		12 522 696	12 622 655
Gjeld			
Avsetning for forpliktelser			
Pensjonsforpliktelser	7	434 343	379 514
Sum avsetning for forpliktelser		434 343	379 514
Annen langsiktig gjeld			
Obligasjonslån	8	2 650 000	2 700 000
Gjeld til kredittinstitusjoner	8, 10	1 077 368	2 415 373
Sum annen langsiktig gjeld		3 727 368	5 115 373
Kortsiktig gjeld			
Gjeld til kredittinstitusjoner	8, 10	802 701	771 273
Sertifikatlån	8, 10	-	1 060 000
Leverandørgjeld	4	34 710	44 334
Skyldige offentlige avgifter		27 707	18 474
Avsatt utbytte	12	936 234	703 121
Annen kortsiktig gjeld	4, 8	11 602 081	9 661 637
Sum kortsiktig gjeld		13 403 433	12 258 839
Sum gjeld		17 565 144	17 753 726
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		30 087 840	30 376 381

Oslo 24. mars 2021
I styret for NorgesGruppen ASA

Knut Hartvig Johannson
Styrets leder

Sverre Lorentzen

Hilde Vatne

Guri Størvold

Ørjan Svanevik

Gisele Marchand

Jan Magne Borgen

Lise Hanne Midtgaard

Mats Gunnar Knudsen

Cecilie Blindern Myhre

Runar Hollevik
Konsernsjef

NorgesGruppen ASA

Kontantstrømoppstilling – morselskap

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2020	2019
KONTANTSTRØMMER FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER:			
Resultat før skattekostnad		1 510 890	1 387 414
Periodens betalte skatt		-	(242 132)
Avskrivninger	5	4 560	8 042
Nedskrivninger	5	-	10 253
Pensjonskostnad uten kontanteffekt	7	2 816	1 023
Utbytte uten kontanteffekt	12	(918 714)	(1 422 297)
Endring i kundefordringer	4	(35 843)	(13 420)
Endring i leverandørgjeld	4	(9 624)	6 506
Endring i andre tidsavgrensningsposter	4	74 014	66 688
Netto kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter		628 099	(197 923)
KONTANTSTRØMMER FRA INVESTERINGSAKTIVITETER:			
Utbetaling ved kjøp av varige driftsmidler	5	(30)	-
Utbetaling ved kjøp av finansielle anleggsmidler/kapitalutvidelser	2	(50 000)	
Endring i lån til tilknyttede selskaper			
Endring i andre langsiktige fordringer	4	(195)	14 022
Endring i langsiktige utlån til konsernselskap	4	(52 453)	(1 184 244)
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter		(102 678)	(1 170 222)
KONTANTSTRØMMER FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER:			
Netto innbetaling/utbetaling ved opptak/nedbetaling av langsiktig gjeld		(1 480 099)	204 255
Endring i kortsiktig gjeld	4	(370 952)	391 377
Endring av egne aksjer	12	(45 992)	(18 487)
Utbetaling av utbytte	12	(702 683)	(625 462)
Inn- og utbetalinger av konsernbidrag	4	2 072 297	1 400 000
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter		(527 429)	1 351 683
Netto endring i bankinnskudd og kontanter		(2 007)	(16 462)
Beholdning av bankinnskudd og kontanter pr. 01.01		6 526	22 988
Beholdning av bankinnskudd og kontanter pr. 31.12.		4 519	6 526

NorgesGruppen ASA

Noter til årsregnskapet – morselskap

NOTE 1 • REGNSKAPSPRINSIPPER

Regnskapet er satt opp i samsvar med regnskapslovens bestemmelser og god regnskapsskikk i Norge.

Inntekter

Inntekter resultatføres når de er opptjent, det vil si når både risiko og kontroll hovedsakelig er overført til kunden. Inntektsføring skjer normalt på leveringstidspunktet ved salg av varer eller tjenester.

Kostnader

Kostnader sammenstilles med og resultatføres samtidig med tilhørende inntekt.

Valuta

Pengeposter i utenlandsk valuta er vurdert til kursen ved regnskapsårets slutt.

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld omfatter normalt poster som forfaller til betaling innen ett år. Omløpsmidler vurderes til laveste verdi av anskaffelseskost og antatt virkelig verdi. Kortsiktig gjeld er vurdert til pålydende beløp og består av avsatte skyldig bonuser, periodiserte kostnader og annen kortsiktig gjeld hvor av en mindre andel er rentebærende.

Anleggsmidler og langsiktig gjeld

Anleggsmidler omfatter eiendeler bestemt til varig eie og bruk for virksomheten. Anleggsmidler er vurdert til anskaffelseskost. Varige driftsmidler føres opp i balansen til anskaffelseskost og avskrives lineært over driftsmidlets forventede økonomiske levetid. Nedskrivning på anleggsmidler er vurdert i henhold til Foreløpig Norsk Regnskapsstandard om nedskrivning av anleggsmidler. Dette innebærer at det ved indikasjon på verdifall foretas en vurdering av gjenvinnbart beløp av anleggsmidlene. Dersom gjenvinnbart beløp er mindre enn regnskapsført verdi fore-

tas nedskrivning. Reversering (ikke goodwill) foretas dersom forutsetningene for nedskrivning ikke lenger er til stede. Gjeld som forfaller til betaling senere enn ett år etter balansedagen er klassifisert som langsiktig gjeld. 1. års avdrag av langsiktig gjeld er klassifisert som kortsiktig gjeld. Langsiktig gjeld er vurdert til pålydende beløp.

Immaterielle eiendeler

Goodwill er oppført i balansen til historisk anskaffelseskost fratrasket akkumulerte avskrivninger. Goodwill avskrives over antatt levetid som er sannsynliggjort ved kalkyler i forbindelse med oppkjøpet. Nedskrivning på anleggsmidler er vurdert i henhold til Foreløpig Norsk Regnskapsstandard for nedskrivning av anleggsmidler. Dette innebærer at det ved indikasjon på verdifall foretas en vurdering av gjenvinnbart beløp av anleggsmidlene. Dersom gjenvinnbart beløp er mindre enn balanseført verdi foretas nedskrivning.

Finansielle derivater

Rentederivater som rentebytteavtaler og FRAer er inngått for å sikre fremtidig rentekostnader og er regnskapsmessig behandlet som sikring. Urealisert gevinst/tap på fastrenteposisjoner som er knyttet til rentebærende balanseposter regnskapsføres ikke.

Aksjer i datterselskaper

Datterselskaper er selskaper hvor man har bestemmende innflytelse. Datterselskaper er behandlet etter kostmetoden i selskapsregnskapet. Nedskrivninger foretas dersom antatt virkelig verdi er lavere enn kostpris og dette ikke er av forbigående art.

Andre aksjer og aksjer i tilknyttede selskaper

Investeringer tilknyttede selskaper og i andre selskaper er klassifisert som anleggsmidler og er bokført til opprinnelig kostpris. Nedskrivninger foretas enkeltvis dersom antatt virkelig

verdi er lavere enn kostpris og dette ikke er av forbigående art. Mottatte utbytter inntektsføres som finansinntekt.

Forordringer

Kundefordringer og andre forordringer er oppført i balansen til pålydende etter fradrag for avsetning til forventet tap.

Pensjoner

Ytelsesbaserte pensjonsordninger

Ytelsesbaserte pensjonsordninger regnskapsføres i henhold til IAS 19, i tråd med NRS 6. Forpliktelsen knyttet til selskapets usikrede driftspensjonsordning avsettes på grunnlag av avtalte beløpmessige opptjente rettigheter. Avsatte forpliktelser er et mål på nåverdien av fremtidige pensjonsytelser. Pensjonsforpliktelsen balanseføres som langsiktig forpliktelse. Periodens pensjonskostnad inngår i lønnskostnader.

Innskuddsbaserte pensjonsordninger

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

Skatt

Skattekostnaden i resultatregnskapet omfatter periodens betalbare skatt som blir utlignet og forfaller til betaling i neste regnskapsår og endring i utsatt skatt. Utsatt skatt er beregnet på grunnlag av skattereduserende og skatteøkende midlertidige forskjeller som eksisterer mellom regnskapsmessige og skattemessige verdier. Skatteøkende og skattereduserende midlertidige forskjeller som reverseres eller kan reverseres i samme periode er utlignet og nettoført. Skatt knyttet til egenkapitaltransaksjoner er ført direkte mot egenkapitalen.

Leieavtaler

Leieavtaler vurderes som finansiell eller operasjonell leasing etter en konkret vurdering av den enkelte avtale. Driftsmidler som leies på betingelser som i det vesentlige overfører økonomisk risiko og avkastning av eiendelen til selskapet (finansiell leasing), balanseføres under varige driftsmidler og avskrives planmessig. Ved andre leieavtaler (operasjonell leasing) resultatføres leien lineært over leieperioden som andre driftskostnader. NorgesGruppen ASA har pr. 31. desember 2020 kun operasjonelle leieavtaler.

NOTE 2 • DATTERSELSKAP

(Alle beløp er i 1000 kroner)

Datterselskap av NorgesGruppen ASA	Forretnings-kontor	Eier-/stemmeandel	Resultat	Egenkapital
MENY AS	Oslo	100 %	28 829	(65 198)
KIWI Minidrift AS	Lier	100 %	254 676	(534 892)
NorgesGruppen KonsernAnskaffelser AS	Oslo	100 %	34 808	(161 966)
ASKO Norge AS	Oslo	100 %	288 278	(1 724 544)
NorgesGruppen Detalj AS	Oslo	100 %	1 482	(1 427 665)
MENY Butikkdrift AS	Oslo	100 %	649 898	(2 570 655)
NorgesGruppen Merkevarer AS	Oslo	100 %	(4 492)	(1 582 997)
NorgesGruppen Eiendom Holding AS	Oslo	100 %	(123)	(4 059 841)
KIWI Butikkdrift AS	Lier	100 %	(313)	(4 943 396)
KIWI Norge AS	Lier	100 %	76 078	(667 654)
Kjøpmannshuset Norge AS	Oslo	100 %	(8 577)	(116 435)
Kjøpmannshuset Butikkdrift AS	Oslo	100 %	(917)	(340 433)
NorgesGruppen Forbrukerservice AS	Oslo	100 %	(8 096)	(172 013)
NorgesGruppen Servicehandel AS	Oslo	100 %	(4 166)	(235 096)
NorgesGruppen Retail AS	Oslo	100 %	70 398	(1 644 969)
NorgesGruppen Fellestjenester AS	Oslo	100 %	(1 771)	(87 364)
NorgesGruppen Finans Holding AS	Oslo	100 %	(9)	(2 578 088)

Inntekt på investeringer i datterselskap gjelder konsernbidrag fra døtre.

NOTE 3 • LØNNSKOSTNADER, ANTALL ANSATTE, GODTGJØRELSE, LÅN TIL ANSATTE M.M.

(Alle beløp i 1000 kroner)

Lønnskostnader	2020	2019
Lønninger	191 160	145 816
Arbeidsgiveravgift	28 355	22 763
Pensjonskostnad (note 7)	24 286	22 633
Andre ytelser	12 540	18 727
Sum	256 340	209 938
Antall årsverk sysselsatt	115	107

Lån til ansatte

Lån til ansatte utgjør TNOK 496.

For informasjon om ytelser til ledende ansatte og honorarer til styret, revisjonsutvalg mv. se note 5 til konsernregnskapet.

Godtgjørelser til revisor (eks. MVA)	2020	2019
Lovpålagt revisjon Deloitte AS	948	1 080
Andre attestasjonstjenester	40	45
Andre tjenester utenfor revisjonen	522	10

Deloitte Advokater DA, et samarbeidende selskap med Deloitte AS, har i tillegg levert tjenester for TNOK 998 i 2020.

NOTE 4 • MELLOMVÆRENDE MED SELSKAP I SAMME KONSERN

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Kundefordringer		Andre kortsiktige fordringer		Lån til foretak i samme konsern	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Mellomværende med konsernselskap	46 824	20 142	1 415 644	1 836 337	8 091 955	8 039 501

	Leverandørgjeld		Annen kortsiktig gjeld	
	2020	2019	2020	2019
Mellomværende med konsernselskap	10 870	9 776	720 027	840 000

Andre kortsiktige fordringer knytter seg til konsernbidrag og 1. års avdrag langsiktige fordringer. Annen kortsiktig gjeld knytter seg hovedsaklig til mellomværende med NorgesGruppen Finans AS

NOTE 5 • VARIGE DRIFTSMIDLER, GOODWILL OG IMMATERIELLE EIENDELER

(Alle beløp i 1000 kroner)

Regnskapsåret 2019	Driftsløsøre og inventar	Goodwill	Andre immaterielle eiendeler
Anskaffelseskost 01.01.20	2 265	84 092	65 788
Tilgang	30	-	-
Anskaffelseskost 31.12.20	2 295	84 092	65 788
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.20	887	83 138	36 051
Årets avskrivninger	357	954	3 250
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.20	1 245	84 092	39 301
Balanseført verdi 31.12.20	1 050	-	26 487
Økonomisk levetid	3-20 år	10-20 år	10-20 år
Avskrivningsplan	Lineær	Lineær	Lineær

Andre immaterielle eiendeler består av varemerker.

Forventet økonomisk levetid for goodwill

Selskapet har gjennom fusjoner og oppkjøp ervervet goodwill som er av strategisk betydning for å bevare og styrke konsernets strategiske markedsposisjon både i engros- og detaljvirksomheten. Den økonomiske levetiden for selskapets goodwill er således vurdert til å overstige 5 år.

NOTE 6 • INVESTERING I TILKNYTTETE SELSKAP

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Forretnings- kontor	Eier/ stemmeandel	Resultat	Egenkapital	Balanseført verdi
BAMA Gruppen AS	Oslo	45,5 %	452 800	2 100 000	116 852
Andre					222
Sum					117 074

Inntekt på investering i tilknyttede selskap gjelder mottatt utbytte.

NOTE 7 • PENSJONSKOSTNADER OG -FORPLIKTELSE

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

Selskapet har etablert en innskuddsbasert pensjonsordning for sine ansatte. Selskapet betaler faste bidrag til et forsikringsselskap. Selskapet har ingen ytterligere betalingsforpliktelser etter at innskuddene er betalt. Tilskuddet utgjør fra 3 til 8 % av pensjonsgrunnlaget. 123 ansatte omfattes av ordningene. Kostnadsført tilskudd inngår i lønnskostnaden og utgjør kr. 6 347 575 i 2020.

Selskapet har ytelsesbaserte driftspensjonsordning for enkelte ansatte og pensjonister. Ordningen gir rett til definerte fremtidige ytelser. Pensjonsforpliktelsene er som hovedregel ikke sikret gjennom innbetaling av premie til livselskap. Antall medlemmer i ordningen pr. 2020 er 3 aktive og 4 pensjonister.

Selskapet har en usikret ordning som dekker pensjonsgrunnlaget over 12 G. Årets kostnad knyttet til usikret driftspensjonsordning for ansatte med lønn over 12 G utgjør kr. 7 849 441. Antall medlemmer i ordningene pr. 2020 er 20 aktive og 1 pensjonist. Balanseførte forpliktelser og årets kostnad er inkludert i oppstillingen nedenfor.

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2020	2019
Nåverdi av årets pensjonsopptjening (inkl. arbeidsgiveravgift)	3 911	5 167
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	6 178	6 410
Kostnadsført tilskudd til innskuddsordningen	6 348	5 300
Årets kostnad usikret driftspensjonsordning	7 849	5 756
Netto pensjonskostnad	24 286	22 633

Brutto pensjonsforpliktelse	2020	2019
Brutto pensjonsforpliktelse	434 343	379 514
Brutto pensjonsforpliktelse 31.12	434 343	379 514

Estimatavvik ført mot egenkapitalen 31.12	(52 013)	(26 872)
--	-----------------	-----------------

Forutsetninger	2020	2019
Diskonteringsrente	1,70 %	2,30 %
Årlig lønnsvekst	2,25 %	2,25 %
Årlig G-regulering	2,00 %	2,00 %
Frivillig avgang/turnover	2,29 %	2,29 %
Benyttet uføretariff	KU	KU
Benyttet demografisk tariff	K2013BE	K2013BE

NOTE 8 • FINANSIERING

(Alle beløp i 1000 kroner)

Noten viser hvorledes selskapets rentebærende gjeld er finansiert. I tabellen er gjelden fordelt på finansieringstyper og forfallsår. I tillegg vises de langsiktige ubenyttede trekkrammer som selskapet kan trekke opp ved behov samt forfallsår for disse.

Finansiering 31.12.2020

Forfall	< 3 mnd	3-12 mnd	1-2 år	2-5 år	> 5 år	Sum
Obligasjonslån	-	700 000	500 000	1 500 000	650 000	3 350 000
Trukne trekkrammer hos kredittinstitusjoner	-	102 701	126 511	903 238	47 619	1 180 069
Sum	-	802 701	626 511	2 403 238	697 619	4 530 069

Langsiktige ubenyttede trekkrammer	500 000	1 000 000	1 500 000	2 898 113	-	5 898 113
------------------------------------	---------	-----------	-----------	-----------	---	-----------

Kortsiktige ubenyttede trekkrammer kommer i tillegg.

	ISIN	Rente	Løpetid	Beløp
Børsnoterte obligasjonslån pr. 31.12.2020				
	NO 001 0709512	Flytende	2014/2021	700 000
	NO 001 0758477	Flytende	2016/2022	500 000
	NO 001 0787823	Flytende	2017/2023	300 000
	NO 001 0720683	3,25 %	2014/2024	300 000
	NO 001 0843121*	Flytende	2019/2024	400 000
	NO 001 0869670*	Flytende	2019/2025	500 000
	NO 001 0881337*	Flytende	2020/2026	650 000
Sum				3 350 000

*Grønne obligasjoner

Herav 1. års avdrag klassifisert som kortsiktig gjeld. 700 000

Av de bokførte obligasjonene er NOK 1 550 000 000 grønne og øremerket prosjekter innenfor miljøvennlig transport, miljøbygg og fornybar energi.

Eksempler på prosjekter som er finansiert gjennom de grønne obligasjonene er ASKO OSLOFJORD sitt nye logstikklager i Sande, Joh Kaffe sitt nye kaffebrenneri på Vestby, vindmøller som er etablert av ASKO Fornybar, samt hydrogenanlegg med tilhørende hydrogenlastebiler i ASKO Norge.

Eventuelle ubenyttede midler av finansiering under det grønne rammeverket er øremerket på grønn bankkonto og rapporteres i separat rapport *Grønt Rammeverk*.

Finanskostnader består hovedsakelig av rentekostnader knyttet til konsernkontoordningen og rentekostnader på lån.

NOTE 9 • FINANSIELL RISIKO

NorgesGruppen har som målsetning å følge den generelle utviklingen i pengemarkedsrentene. Samtidig foretas det disponeringer for å dempe effektene av kortsiktige svingninger i rentemarkedene. Gjeldsporteføljens rentebindingsprofil dannes gjennom valg av rentestruktur på selskapets lån og gjennom å benytte rentederivater som rentebytteavtaler og FRAer. Det blir løpende målt durasjon på renteinstrumentene sammen med de langsiktige lånene. Renteinstrumentene i konsernet er inngått av morselskapet.

(Alle beløp i 1000 kroner)

Forfallsår for renteinstrumentene	< 3 mnd	3-12 mnd	1-2 år	2-5 år	> 5 år	Sum
Nominelt beløp 31.12.2020	100 000	200 000	300 000	300 000	700 000	1 600 000
				2020	2019	
Netto kursverdi renteinstrumenter				(49 688)	(8 428)	

Urealisert gevinst/tap på fastrenteposisjoner viser den verdien ved under-/overkurs som ville oppstått om fastrenteposisjonene ble realisert ved årsskiftet. Urealisert gevinst/tap på fastrenteposisjoner (se tabell) er ikke regnskapsført da de knytter seg til underliggende balanseposter og periodiseres tilsvarende.

NOTE 10 • PANTSTILLELSE OG GARANTIANSVAR

(Alle beløp i 1000 kroner)

Langsiktige trekkrammer i bank, obligasjonslån, sertifikatlån og kreditter i konsernkonto-systemene er avgitt mot negativ pantsettelseserklæring. Selskapets eiendeler er ikke stillet som sikkerhet for gjeld og forpliktelser.

Garantiansvar	2020	2019
Annet	348 271	392 799
Sum	348 271	392 799

Morselskapet står sammen med øvrige deltagende selskaper i konsernet solidarisk ansvarlig for trekk knyttet til konsernkontoavtaler, og gir i noen tilfeller understøttelseserklæringer for de samme selskapene. Langsiktige trekkrammer i bank og kreditter i konsernkontosystemene er avgitt mot negativ pantsettelseserklæring. Det er stillet bankgaranti for skyldig skattetrekk.

NOTE 11 • SKATT

(Alle beløp i 1000 kroner)

Spesifikasjon av skattekostnad i resultatregnskapet	2020	2019
Betalbar skatt	-	-
Endring i utsatt skatt	(1 508)	(3 804)
Skattekostnad årets resultat	(1 508)	(3 804)

Beregning av årets skattegrunnlag	2020	2019
Regnskapsmessig resultat før skatt	1 510 890	1 387 414
Endring i midlertidige forskjeller	58 867	45 661
Permanente forskjeller	(1 668 471)	(1 555 372)
Mottatt konsernbidrag med skattemessig virkning	98 714	122 297
Årets skattegrunnlag	-	-
Betalbar skatt	-	-
Balanseført betalbar skatt	-	-

Permanente forskjeller består i 2020 i hovedsak av tilbakeføring av resultatført konsernbidrag, gevinst/tap ved realisasjon av aksjer og mottatt utbytte.

Midlertidige forskjeller	2020	2019
Anleggsmidler	(12 647)	(9 120)
Gevinst- og tapskonto	2 041	2 552
Netto pensjonsforpliktelse	(434 343)	(379 514)
Netto midlertidige forskjeller	(444 949)	(386 082)
Netto utsatt skatteforpliktelse i balansen	(97 889)	(84 939)

Endringer i utsatt skatt	2020	2019
Balanseført verdi 1.1.	(84 938)	(75 223)
Innregnet mot egenkapitalen	(11 443)	(5 912)
Innregnet mot resultatet	(1 508)	(3 804)
Balanseført verdi 31.12.	(97 888)	(84 939)

NOTE 12 • EGENKAPITAL

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Aksje-kapital	Egne aksjer	Overkurs	Annen egenkapital	Sum
Egenkapital 31.12.19	400 000	(9 377)	1 434 239	10 797 794	12 622 656
Endring egne aksjer		(525)		(45 466)	(45 992)
Opsjoner kjøp av egne aksjer				(590 000)	(590 000)
Aktuarmessige gevinster og tap				(40 570)	(40 570)
Avsatt utbytte				(936 234)	(936 234)
Andre endringer				438	438
Årets resultat				1 512 398	1 512 398
Egenkapital 31.12.20	400 000	(9 902)	1 434 239	10 698 360	12 522 696

Styret har frem til generalforsamlingen i 2021 en fullmakt datert 7. mai 2020 til å forhøye aksjekapitalen gjennom nytegnning av aksjer med samlet pålydende inntil kr. 20 000 000 fordelt på inntil 2 000 000 aksjer, hver pålydende kroner 10, uten fortrinnsrett for eksisterende aksjonærer.

Generalforsamlingen besluttet 7. mai 2020 å fornye styrets fullmakt til å erverve egne aksjer i NorgesGruppen ASA begrenset til 4 000 000 aksjer, som løper til 6. mai 2022.

NorgesGruppen ASA har forkjøpsrett til aksjer som omsettes. Se erklæring om eierstyring og selskapsledelse i årsrapporten for nærmere beskrivelse.

I tillegg er det inngått opsjonsavtale på tilbakekjøp av egne aksjer. Opsjonen er innregnet som kortsiktig forpliktelse til virkelig verdi og reduksjon i annen egenkapital. Etterfølgende verdiendringer resultatføres løpende. NorgesGruppen ASA har i perioden ervervet egne aksjer med det formål å benytte disse etter vedtektenes § 11, 7. ledd: «Aksjer som selskapet erverver etter denne bestemmelsen skal alene kunne disponeres som vederlag ved fusjoner, oppkjøp, kapitalnedsettelse eller andre forretningsmessige disposisjoner i selskapets interesse».

Foreslått utbytte for 2020 til morselskapets aksjonærer er NOK 24,00 pr. aksje (NOK 18,00 for 2019), TNOK 936 234 (TNOK 703 121 for 2019).

Se oppstilling over endring i egenkapitalen for spesifikasjon av bokført egenkapital.

NOTE 13 • NÆRSTÅENDE PARTER

Selskapet har i løpet av 2020 hatt transaksjoner med konsernselskaper. Inntektene fordeler seg hovedsakelig på medlemsavgifter og renteinntekter. Medlemsavgiftene relaterer seg til avgifter fra butikkene, samt avgifter til finansiering av konsernfunksjon og detalj- og regionsapparat. Disse beløper seg til TNOK 429 566 for 2020, hvorav TNOK 95 947 knytter seg til etableringsavgift til detalj- og regionselskaper. Renteinntekter på utlån til konsernselskaper var i 2020 på TNOK 272 186.

Kostnader til konsernselskaper fordeler seg på leiekostnader, tjenester fra tjenesteytende virksomhet, andre varekjøp og rentekostnader. Selskapets leiekostnader til konsernselskaper beløper seg til TNOK 15 677. Tjenester fra tjenesteytende virksomhet er på totalt TNOK 259 286 og varekjøp i 2020 er på totalt TNOK 34. Rentekostnader til konsernselskaper utgjør TNOK 4 050.

Erklæring fra styrets medlemmer og konsernsjef

Vi erklærer etter beste overbevisning at:

- konsernregnskapet for 2020 er utarbeidet i samsvar med IFRS som fastsatt av EU, med de krav til tilleggsopplysninger som følger av regnskapsloven.
- årsregnskapet for morselskapet for 2020 er avlagt i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk i Norge.
- regnskapsopplysningene gir et rettviseende bilde av konsernets eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat som helhet.
- årsberetningen gir en rettviseende oversikt over utviklingen, resultatet og stillingen til foretaket og konsernet, sammen med en beskrivelse av de mest sentrale risiko- og usikkerhetsfaktorer foretakene står overfor.

Oslo 24. mars 2021

I styret for NorgesGruppen ASA

Knut Hartvig Johannson
Styrets leder

Sverre Lorentzen

Hilde Vatne

Guri Størvold

Ørjan Svanevik

Gisele Marchand

Jan Magne Borgen

Lise Hanne Midtgaard

Mats Gunnar Knudsen

Cecilie Blindern Myhre

Runar Hollevik
Konsernsjef

Revisjonsberetning

Deloitte.

Deloitte AS
Dronning Eufemias gate 14
Postboks 221 Sentrum
NO-0103 Oslo
Norway

Tel: +47 23 27 90 00
www.deloitte.no

Til generalforsamlingen i NorgesGruppen ASA

UAVHENGIG REVISORS BERETNING

Uttalelse om revisjonen av årsregnskapet

Konklusjon

Vi har revidert NorgesGruppen ASAs årsregnskap, som består av:

- selskapsregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2020, resultatregnskap og kontantstrømpstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper, og
- konsernregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2020, resultatregnskap, utvidet resultatregnskap, oppstilling over endringer i egenkapital og kontantstrømpstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.

Etter vår mening:

- er årsregnskapet avgitt i samsvar med lov og forskrifter
- gir det medfølgende selskapsregnskapet et rettviseende bilde av den finansielle stillingen til NorgesGruppen ASA per 31. desember 2020 og av selskapets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret som ble avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.
- gir det medfølgende konsernregnskapet et rettviseende bilde av den finansielle stillingen til konsernet NorgesGruppen ASA per 31. desember 2020 og av konsernets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret som ble avsluttet per denne datoen i samsvar med International Financial Reporting Standards som fastsatt av EU.

Grunnlag for konklusjonen

Vi har gjennomført revisjonen i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder de internasjonale revisjonsstandardene International Standards on Auditing (ISA-ene). Våre oppgaver og plikter i henhold til disse standardene er beskrevet i Revisors oppgaver og plikter ved revisjon av årsregnskapet. Vi er uavhengige av selskapet og konsernet slik det kreves i lov og forskrift, og har overholdt våre øvrige etiske forpliktelser i samsvar med disse kravene. Etter vår oppfatning er innhentet revisjonsbevis tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon.

Sentrale forhold ved revisjonen

Sentrale forhold ved revisjonen er de forhold vi mener var av størst betydning ved revisjonen av årsregnskapet for 2020. Disse forholdene ble håndtert ved revisjonens utførelse og da vi dannet oss vår mening om årsregnskapet som helhet. Vi konkluderer ikke særskilt på disse forholdene.

IT-systemer i varekretsløpet

Beskrivelse av sentrale forhold	Hvordan vår revisjon adresserte sentrale forhold
NorgesGruppens IT-systemer er både egenutviklede og standardiserte, med ulik grad av tilpasninger og er sentrale for registrering av transaksjoner og regnskapsføring av disse. Det	Vi opparbeidet forståelse for IT-kontrollmiljøet i konsernet og testet på utvalgsbasis: Endringshåndtering og tilgangsstyring for de sentrale systemene som genererer finansiell informasjon, herunder

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTL and each DTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.no to learn more.

Registrert i Foretakregisteret Medlemmer av Den norske Revisorforening
Organisasjonsnummer: 980 211 282

© Deloitte AS

Deloitte.

side 2
Uavhengig revisors beretning -
NorgesGruppen ASA

vises til nærmere omtale av utvikling, forvaltning og drift av IT-systemene i styrets årsberetning.

God styring og kontroll med IT-systemene er av vesentlig betydning for å sikre nøyaktig, fullstendig og pålitelig finansiell rapportering og er derfor et sentralt forhold i vår revisjon.

NorgesGruppens prosesser og kontroller for oppfølging av serviceleverandør. Våre revisjonshandlinger på dette området involverte bruk av egne IT-spesialister.

- At relevante applikasjonskontroller har virket etter intensjonen gjennom året, gjennom direkte testing og analyser av fulle populasjoner.
- Manuelle kontroller og avstemminger som NorgesGruppen gjennomfører for å påse at overføringene mellom ulike systemer er skjedd på en fullstendig, nøyaktig og pålitelig måte.

Videre vurderte vi om enkeltstående og isolert sett ubetydelige feil i den finansielle rapporteringen kunne skyldes systematiske feil eller mangler i konsernets IT-systemer.

Bonuser, rabatter og markedsstøtte fra leverandører

Beskrivelse av sentrale forhold	Hvordan vår revisjon adresserte sentrale forhold
NorgesGruppen inngår avtaler med en rekke leverandører på vegne av alle enhetene i konsernet og de eksterne medlemmene av NorgesGruppens butikkjeder. Avtalene inneholder blant annet betingelser om priser og rabatter. I tillegg gjøres det avtaler om markedsstøtte med leverandørene. NorgesGruppen fordeler mottatte bonuser, rabatter og markedsstøtte til butikkene som inngår i butikkjedene (egeneide og kjøpmanseide) og øvrige kunde grupper, basert på inngåtte avtaler.	Vi opparbeidet forståelse for konsernets avtalestrukturer og avtaleelementer, samt etablerte prosesser og kontroller knyttet til bonuser, rabatter og markedsstøtte. Vi har også: - Testet utforming og effektivitet på et utvalg av selskapets relevante kontroller (automatiske og manuelle) som skal sikre at bonuser, rabatter og markedsstøtte blir mottatt og fordelt i henhold til avtaler. - Innhentet et utvalg av avtaler med leverandørene og testet at bonuser, rabatter og markedsstøtte er mottatt i henhold til avtale. - Testet at mottatte bonuser, rabatter og markedsstøtte er viderefordelt i henhold til kjedeavtaler og øvrige inngåtte avtaler.
Det vises til omtale i årsberetningen og note 3 til konsernregnskapet.	Vi utførte analytiske substanshandlinger omkring marginutvikling i egneide butikker og grossistledd i forhold til forventning.
Omfanget av avtaler om bonuser, rabatter og markedsstøtte er betydelig og er derfor et sentralt forhold i vår revisjon.	

Verdsettelse av goodwill

Beskrivelse av sentrale forhold	Hvordan vår revisjon adresserte sentrale forhold
Det vises til omtale av verdsettelse av goodwill i note 3 og 10 til konsernregnskapet.	Vi opparbeidet forståelse for konsernets prosesser og internkontroll knyttet til verdsettelse av goodwill. Handlingene inkluderte:
Konsernet har balanseført goodwill på 4,9 milliarder kroner per 31. desember 2020. Goodwill knytter seg til kjøp av virksomheter over mange år. Konsernet har vurdert den enkelte virksomhet som kontantgenererende enhet.	- Vurdering av metodisk tilnærming mot kravene i regnskapsstandarden IAS 36 <i>Verdifall på eiendeler</i>. - Bruk av intern verdsettelsesekspert for kontroll av matematisk nøyaktighet i de anvendte verdsettelsesmodellene. - Vi opparbeidet forståelse for og testet de viktigste forutsetningene om forventede fremtidige kontantstrømmer
Goodwill vurderes minst årlig for varig verdifall per kontantgenererende enhet. Ledelsen estimerer i denne sammenheng gjenvinnbart	

beløp av den enkelte kontantgenererende enhet. Slike verdiberegninger er basert på ledelsens skjønn om viktige forutsetninger, som fremtidige kontantstrømmer og relevant diskonteringsrente. Verdsattelse av goodwill har derfor vært et sentralt forhold i revisjonen.

- og grunnlaget for disse, herunder forventet marginbilde og vekstrate.
- Bruk av intern verdsettelsesekspert for å vurdere anvendt diskonteringsrente, samt sammenligning mot uavhengige kilder.
 - Vi foretok etterfølgende analyse av tidligere års forventede fremtidige kontantstrømmer mot faktisk oppnådde kontantstrømmer for å vurdere påliteligheten av ledelsens estimat.
 - Vi vurderte innholdet i note 3 og 10 i konsernregnskapet vedrørende verdsattelse av goodwill.

Øvrig informasjon

Ledelsen er ansvarlig for øvrig informasjon. Øvrig informasjon omfatter informasjon i årsrapporten bortsett fra årsregnskapet og den tilhørende revisjonsberetningen.

Vår uttalelse om revisjonen av årsregnskapet dekker ikke øvrig informasjon, og vi attesterer ikke den øvrige informasjonen.

I forbindelse med revisjonen av årsregnskapet er det vår oppgave å lese øvrig informasjon med det formål å vurdere hvorvidt det foreligger vesentlig inkonsistens mellom øvrig informasjon og årsregnskapet, kunnskap vi har opparbeidet oss under revisjonen, eller hvorvidt den tilsynelatende inneholder vesentlig feilinformasjon.

Dersom vi konkluderer med at den øvrige informasjonen inneholder vesentlig feilinformasjon er vi pålagt å rapportere det. Vi har ingenting å rapportere i så henseende.

Styrets og daglig leders ansvar for årsregnskapet

Styret og daglig leder (ledelsen) er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet i samsvar med lov og forskrifter, herunder for at det gir et rettsvisende bilde, for selskapsregnskapet i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge, og for konsernregnskapet i samsvar med International Financial Reporting Standards som fastsatt av EU. Ledelsen er også ansvarlig for slik intern kontroll som den finner nødvendig for å kunne utarbeide et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil.

Ved utarbeidelsen av årsregnskapet må ledelsen ta standpunkt til selskapets og konsernets evne til fortsatt drift og på tilbørlig måte opplyse om forhold av betydning for fortsatt drift. Forutsetningen om fortsatt drift skal legges til grunn for selskapsregnskapet så lenge det ikke er sannsynlig at virksomheten vil bli avvirket. Forutsetningen om fortsatt drift skal legges til grunn for konsernregnskapet med mindre ledelsen enten har til hensikt å avvike konsernet eller legge ned virksomheten, eller ikke har noe realistisk alternativ til dette.

Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

Vårt mål med revisjonen er å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet som helhet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil, og å avgi en revisjonsberetning som inneholder vår konklusjon. Betryggende sikkerhet er en høy grad av sikkerhet, men ingen garanti for at en revisjon utført i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder ISA-ene, alltid vil avdekke vesentlig feilinformasjon som eksisterer. Feilinformasjon kan oppstå som følge av misligheter eller utilsiktede feil. Feilinformasjon blir vurdert som vesentlig dersom den enkeltvis eller samlet med rimelighet kan forventes å påvirke økonomiske beslutninger som brukerne foretar basert på årsregnskapet.

Som del av en revisjon i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder ISA-ene, utøver vi profesjonelt skjønn og utviser profesjonell skepsis gjennom hele revisjonen. I tillegg:

- identifiserer og anslår vi risikoen for vesentlig feilinformasjon i regnskapet, enten det skyldes misligheter eller utilsiktede feil. Vi utformer og gjennomfører revisjons handlinger for å håndtere slike risikoer, og innhenter revisjonsbevis som er tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon. Risikoen for at vesentlig feilinformasjon som følge av misligheter ikke blir avdekket, er høyere enn for feilinformasjon som skyldes utilsiktede feil, siden misligheter kan innebære samarbeid, forfalskning, bevisste utelatelser, uriktige fremstillinger eller overstyring av internkontroll.
- opparbeider vi oss en forståelse av den interne kontroll som er relevant for revisjonen, for å utforme revisjons handlinger som er hensiktsmessige etter omstendighetene, men ikke for å gi uttrykk for en mening om effektiviteten av selskapets og konsernets interne kontroll.
- evaluerer vi om de anvendte regnskapsprinsippene er hensiktsmessige og om regnskapsestimaterne og tilhørende noteopplysninger utarbeidet av ledelsen er rimelige.
- konkluderer vi på hensiktsmessigheten av ledelsens bruk av fortsatt drift-forutsetningen ved avleggelsen av regnskapet, basert på innhentede revisjonsbevis, og hvorvidt det foreligger vesentlig usikkerhet knyttet til hendelser eller forhold som kan skape tvil av betydning om selskapets og konsernets evne til fortsatt drift. Dersom vi konkluderer med at det eksisterer vesentlig usikkerhet, kreves det at vi i revisjonsberetningen henleder oppmerksomheten på tilleggsopplysningene i regnskapet, eller, dersom slike tilleggsopplysninger ikke er tilstrekkelige, at vi modifierer vår konklusjon om årsregnskapet og årsberetningen. Våre konklusjoner er basert på revisjonsbevis innhentet inntil datoen for revisjonsberetningen. Etterfølgende hendelser eller forhold kan imidlertid medføre at selskapet og konsernet ikke fortsetter driften.
- evaluerer vi den samlede presentasjonen, strukturen og innholdet, inkludert tilleggsopplysningene, og hvorvidt årsregnskapet representerer de underliggende transaksjonene og hendelsene på en måte som gir et rettsvisende bilde.
- innhenter vi tilstrekkelig og hensiktsmessig revisjonsbevis vedrørende den finansielle informasjonen til enhetene eller forretningsområdene i konsernet for å kunne gi uttrykk for en mening om det konsoliderte regnskapet. Vi er ansvarlige for å lede, følge opp og gjennomføre konsernrevisjonen. Vi alene er ansvarlige for vår revisjonskonklusjon.

Vi kommuniserer med dem som har overordnet ansvar for styring og kontroll blant annet om det planlagte omfanget av revisjonen og til hvilken tid revisjonsarbeidet skal utføres. Vi utveksler også informasjon om forhold av betydning som vi har avdekket i løpet av revisjonen, herunder om eventuelle svakheter av betydning i den interne kontrollen.

Vi gir dem som har overordnet ansvar for styring og kontroll en uttalelse om at vi har etterlevd relevante etiske krav til uavhengighet, og om at vi har kommunisert og vil kommunisere med dem alle relasjoner og andre forhold som med rimelighet kan tenkes å kunne påvirke vår uavhengighet, og, der det er relevant, om tilhørende forholdsregler.

Av de sakene vi har kommunisert med dem som har overordnet ansvar for styring og kontroll, tar vi standpunkt til hvilke som var av størst betydning for revisjonen av årsregnskapet for den aktuelle perioden, og som derfor er sentrale forhold ved revisjonen. Vi beskriver disse sakene i revisjonsberetningen med mindre lov eller forskrift hindrer offentliggjøring av saken, eller dersom vi, i ekstremt sjeldne tilfeller, beslutter at en sak ikke skal omtales i beretningen siden de negative konsekvensene av en slik offentliggjøring med rimelighet må forventes å oppveie allmennhetens interesse av at saken blir omtalt.

Uttalelse om andre lovmessige krav

Konklusjon om årsberetningen

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, mener vi at opplysningene i årsberetningen og i redegjørelsene om foretaksstyring og samfunnsansvar om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til resultatdisponering er konsistente med årsregnskapet og i samsvar med lov og forskrifter.

Konklusjon om registrering og dokumentasjon

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, og kontroll handlinger vi har funnet nødvendig i henhold til internasjonal standard for attestasjonsoppdrag (ISAE) 3000 «Attestasjonsoppdrag som ikke er revisjon eller forenklet revisorkontroll av historisk finansiell informasjon», mener vi at ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av selskapets regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god bokføringsskikk i Norge.

Deloitte.

side 5
Uavhengig revisors beretning -
NorgesGruppen ASA

Oslo, 24. mars 2021
Deloitte AS



Reidar Ludvigsen
statsautorisert revisor

Erklæring om eierstyring og selskapsledelse

NorgesGruppen følger den til enhver tid gjeldende norske anbefaling for eierstyring og selskapsledelse og regnskapslovens § 3-3b. Fullstendig anbefaling er tilgjengelig på www.nues.no. Nedenfor beskrives hovedtrekkene i NorgesGruppens prinsipper i henhold til de 15 punktene i anbefalingen. Erklæringen er avgitt av styret i NorgesGruppen.

PKT. 1: REDEGJØRELSE FOR EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE

NorgesGruppen er opptatt av god virksomhetsstyring som skal bidra til å gi tillit til konsernet, godt omdømme og høy verdiskaping over tid. Integritet og etisk standard i alle ledd av konsernets virksomhet er av vesentlig betydning for opprettholdelse av konsernets tillit og omdømme. Styret er ansvarlig for konsernets eierstyring og selskapsledelse.

NorgesGruppen ASAs prinsipper for eierstyring og selskapsledelse samsvarer i all hovedsak med Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse av 17. oktober 2018. Avvik fra anbefalingen omtales under hvert punkt.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

PKT. 2: VIRKSOMHET

Vedtektene for NorgesGruppen har følgende formålsparagraf:

«Selskapets virksomhet er å drive forretningsvirksomhet med hovedvekt på strømlinjeforming av engros- og detaljfunksjonen, samt relevant produksjonsvirksomhet, med sikte på å bedre konkurransekraften både på innkjøps-, markedsførings- og varestrømssiden, samt alt som står i forbindelse med dette. Herunder investering i fast eiendom, aksjer og andre selskaper, nasjonale og utenlandske, i den grad dette inngår i realiseringen av ovennevnte formål.» Vedtektene finnes i sin helhet på www.norgesgruppen.no.

Styret utarbeider klare mål, strategier og risikoprofil for virksomheten, slik at selskapet skal skape verdier for aksjonærene. Mål, strategier og risikoprofil evalueres årlig.

Konsernets visjon og verdigrunnlag er presentert i årsrapporteringen. Det er også utarbeidet felles etiske retningslinjer for NorgesGruppen, tilgjengelig på www.norgesgruppen.no, samt etiske retningslinjer for leverandører til NorgesGruppen som fast vedlegg til kontrakter for varekjøp. NorgesGruppen krever ærlighet, integritet, lojalitet og redelighet i alle forhold som angår vår forretningsvirksomhet. Alle ansatte og tillitsvalgte i NorgesGruppen skal i sitt virke fremme konsernets grunnleggende verdier og operere innen rammene av de etiske retningslinjene.

NorgesGruppen skal være et ansvarlig og bærekraftig konsern. Miljø, helse og mennesker er definerte hovedområder innen bærekraft. En bærekraftig verdikjede utgjør fundamentet i alt arbeidet vi gjør.

NorgesGruppen jobber systematisk mot målene som er satt innen bærekraft. Vår ambisjon er «bærekraftig og klimanøytral», hvor bærekraft er definert som: «Bærekraft innebærer at vi tar sosiale, etiske og miljømessige hensyn, og at vi har lønnsomhet.»

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

PKT. 3: SELSKAPSKAPITAL OG UTBYTTE

Selskapskapital

Konsernets egenkapital per 31.12.2020 var MNOK 23 735, noe som gir en egenkapitalandel på 37,7 prosent. Selskapet har kontinuerlig fokus på at egenkapitalen, sammen med øvrig finansieringsstruktur, skal tilpasses virksomhetens målsetting, strategi og risikoprofil. Etter styrets vurdering er selskapets

egenkapital og øvrig finansieringsstruktur tilstrekkelig til å virkeliggjøre de nåværende mål og strategier, og er tilpasset den ønskede soliditets- og sikkerhetsprofil for driften.

Utbyttepolitikk

NorgesGruppens aksjonærer skal over tid ta del i selskapets verdiskaping ved å oppnå konkurransedyktig avkastning på sine aksjer gjennom utvikling i reell egenkapital og utbytte. Det er et mål at minimum 25 prosent av fortjeneste per aksje utdeles i utbytte, så lenge selskapets fremtidige kapitalbehov er tilfredsstillende dekket.

Kapitalforhøyelser

Generalforsamlingen har gitt styret fullmakt til å kunne øke selskapets aksjekapital med inntil 2 000 000 aksjer, hver pålydende NOK 10. Fullmakten gjelder frem til ordinær generalforsamling i 2021. Fullmakten omfatter i tillegg til innskudd i kontanter også innskudd i form av eierandeler i selskaper, og kontrakter med økonomisk fordel i selskapets favør og andre tingsinnskudd etter styrets nærmere beslutning. Aksjonærenes fortrinnsrett til tegning kan fravikes etter styrets nærmere beslutning. Styrefullmakten er begrenset til definerte formål.

Kjøp av egne aksjer

Generalforsamlingen har også gitt styret fullmakt til å erverve egne aksjer med pålydende verdi av inntil 10 prosent av den registrerte aksjekapitalen i selskapet. Fullmakten gjelder til 5. mai 2022. Aksjer som selskapet erverver kan etter selskapets vedtekter kun disponeres som vederlag ved fusjoner, oppkjøp, kapitalnedsettelse eller andre forretningsmessige disposisjoner i selskapets interesse. NorgesGruppen ASAs beholdning av egne aksjer per 31.12.2020 var 990 248 aksjer og utgjorde 2,48 prosent av aksjekapitalen.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

PKT. 4: LIKEBEHANDLING AV AKSJEEIERE OG TRANSAKSJONER MED NÆRSTÅENDE

Likebehandling av aksjeeiere

Selskapet har kun én aksjeklasse. Hver aksje har én stemme på selskapets generalforsamling. Emisjoner skal som hovedregel gjennomføres som fortrinnsrettsemisjoner. Som det fremgår av styrets fullmakt, som er omtalt ovenfor, har generalforsamlingen gitt adgang til å fravike eksisterende aksjeeieres fortrinnsrett ved tegning av nye aksjer. Dette skal sikre fleksibilitet i eventuelle transaksjoner med andre selskaper eller personer som styret mener kan bidra til å skape konkurransedyktig avkastning for aksjonærene i NorgesGruppen.

Selskapets handel i egne aksjer skal ivareta likebehandlingsprinsippet. NorgesGruppen er ikke børsnotert. Kravet til likebehandling ved kjøp av egne aksjer ivaretas ved at verdien på NorgesGruppen-aksjen fastsettes av styret basert på grunnlaget fra eksternt verdsettelse to ganger per år. Denne verdien benyttes som utgangspunkt for beregning av minimumsverdi ved kjøp av egne aksjer.

Transaksjoner med nærstående

Transaksjoner med nærstående skal gjennomføres til markedsverdi. Vesentlige transaksjoner med nærstående parter behandles av revisjonsutvalget. Vesentlige transaksjoner med nærstående omtales i note til konsernregnskapet.

Avvik fra anbefalingen: Ingen

PKT. 5: AKSJER OG OMSETTELIGHET

Selskapets vedtekter inneholder bestemmelser som begrenser aksjens omsettelighet. NorgesGruppen ASA har forkjøpsrett til aksjer som omsettes. NorgesGruppens aksjer er ikke notert på børs. NUES' anbefaling om fri omsettelighet for aksjene anses derfor ikke relevant for NorgesGruppen.

Avvik fra anbefalingen: Anses ikke relevant.

PKT. 6: GENERALFORSAMLING

Innkalling

Ordinær generalforsamling avholdes hvert år innen utgangen av juni. Alle aksjonærer med kjent adresse mottar skriftlig innkalling per post. Innkalling sendes aksjonærene og er tilgjengelig på selskapets nettside senest 21 dager før generalforsamlingen. I henhold til allmennaksjeloven § 5-11a sender selskapet kun ut selve innkallingen til generalforsamlingen. Øvrige saksdokumenter er å finne på selskapets nettside eller sendes aksjeeierne per post etter anmodning. Saksdokumentene skal inneholde all nødvendig informasjon slik at aksjeeierne kan ta stilling til de saker som skal behandles på generalforsamlingen. Frist for påmelding til generalforsamling legges så nærme møtedagen som praktisk mulig.

Deltagelse

Generalforsamlingen er selskapets øverste myndighet. Styret vil legge til rette for at flest mulig aksjeeiere kan delta på selskapets generalforsamling. I innkallingen redegjøres det for prosedyren aksjeeierne må følge for å kunne delta og å kunne stemme på generalforsamlingen, prosedyre for å møte med fullmektig og aksjeeierens rett til å fremme forslag til saker for generalforsamlingen. Selskapet oppnevner en person som kan stemme for aksjeeierne som fullmektig. Aksjonærene kan binde fullmakten i hver enkelt sak.

Gjennomføring

Generalforsamlingen åpnes av styrets leder. Generalforsamlingen velger møteleder. Selskapet har ikke som krav at hele styret og valgkomiteen er til stede på generalforsamlingen. Selskapets revisor er til stede på generalforsamlingen. Protokoll fra generalforsamlingen gjøres tilgjengelig på selskapets nettside.

Avvik fra anbefalingen: Det er ikke satt krav om at alle styremedlemmer og valgkomiteen er til stede på selskapets generalforsamling. Innstillingen fra valgkomiteen samt styrets erklæring om lederlønn legges frem på generalforsamlingen.

PKT. 7: VALGKOMITÉ

I henhold til selskapets vedtekter § 8 skal generalforsamlingen velge en valgkomité som skal ha fra to til seks medlemmer. Generalforsamlingen velger lederen i valgkomiteen og fastsetter instruks for valgkomiteen så vel som godtgjørelse til valgkomiteens medlemmer. Medlemmene i valgkomiteen skal være aksjonærer eller representanter for aksjonærer og velges slik at brede aksjonærinteresser blir representert. Styreleder skal være medlem av valgkomiteen. Når styrets leder stiller til gjenvalg er dette et avvik fra anbefalingen om at eventuelle styremedlemmer i valgkomiteen ikke skal stille til gjenvalg til styret. Konsernsjef eller andre ledende ansatte er ikke medlemmer av komiteen. Valgkomiteen skal avgi innstilling om valg av aksjonærvalgte medlemmer og fremme forslag til godtgjørelse for styrets medlemmer til generalforsamlingen. Medlemmene av valgkomiteen er nevnt i egen oppstilling. Frist for å fremme forslag for komiteen er 1. februar hvert år.

Avvik fra anbefalingen: Styrets leder er medlem av valgkomiteen uavhengig om denne stiller til gjenvalg til styret eller ikke.

PKT. 8: STYRET – SAMMENSETNING OG UAVHENGIGHET

Bestemmelser om sammensetningen av styret er inntatt i selskapets vedtekter. Styret har til sammen åtte aksjonærvalgte medlemmer, to ansattevalgte representanter og to ansattevalgte observatører. Styremedlemmer velges for en periode på to år. Styreleder velges av generalforsamlingen for ett år av gangen. Nærmere opplysninger om de enkelte styremedlemmers erfaringsbakgrunn finnes i årsrapporten.

Noen av styrets medlemmer har forretningsmessige forbindelser til NorgesGruppen utenom styrevervet og hovedaksjonær er ansatt i konsernet. Dette fremkommer i konsernregnskapets note 22. NorgesGruppens etiske retningslinjer inneholder bestemmelser om håndtering av inhabilitet og interessekonflikter. Representanter fra den daglige ledelsen sitter ikke i styret.

Avvik fra anbefalingen: Flere av styrets medlemmer har forretningsmessige forbindelser til NorgesGruppen utenom styrevervet. Det opplyses ikke i årsrapporten om deltagelse på styremøter.

PKT. 9: STYRETS ARBEID

Styrets arbeid

Styret har det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet. Styret skal bl.a.:

- Sørge for forsvarlig organisering av virksomheten, fastsette planer og budsjetter for virksomheten og påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.
- Ansette konsernsjef og fastsette hans/hennes godtgjørelse.
- Godkjenne den overordnede organiseringen av selskapet.
- Godkjenne selskapets overordnede mål og strategi, herunder også ambisjoner, mål og satsingsområder knyttet til selskapets arbeid med bærekraft.
- Godkjenne selskapets forretningsplan, investeringsrammer og finansieringsplan, herunder resultat og balanseoppstilling.
- Behandle og godkjenne selskapets periodiske finansielle rapportering og årlig gjennomgå selskapets resultater knyttet til bærekraftstemaene miljø, helse og mennesker, samt avgi årsberetning.
- Fastsette kurs for kjøp av egne aksjer.

Vedtatt styreinstruks gir nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling innenfor rammene av allmennaksjeloven og selskapets vedtekter. Styreinstruksen fastsetter også konsernsjefens arbeidsoppgaver og plikter overfor styret.

Styret fastsetter årlig en plan for det kommende års arbeid. Styret skal årlig foreta evaluering av sitt arbeid og sin kompetanse.

Styret overvåker og påser at selskapets interne kontroll er betryggende.

Styret fastsetter lønn og annen godtgjørelse til selskapets konsernsjef og har fastsatt retningslinjer for godtgjørelse til andre ledende ansatte.

Det er i 2020 avholdt totalt åtte styremøter samt en strategisamling med konsernets ledelse.

Revisjonsutvalg

Revisjonsutvalget består av tre medlemmer valgt av og blant styrets medlemmer, hvorav ett medlem representerer kjøpmenn. Revisjonsutvalget møtes minst tre ganger i året, og har som oppgave å:

- Informere styret om resultatet av den lovfestede revisjonen og forklare hvordan revisjonen bidro til regnskapsrapportering med integritet og revisjonsutvalgets rolle i den prosessen.
- Forberede styrets behandling av den finansielle rapportering og komme med anbefalinger eller forslag for å sikre dens integritet når det gjelder regnskapsrapportering, samt overvåke systemene for internkontroll, risikostyring og internrevisjon uten at det bryter med revisjonsutvalgets uavhengige rolle.
- Ha løpende kontakt med selskapets valgte revisor angående revisjonen av selskapets årsregnskap og konsernregnskap, herunder særlig overvåke revisjonsutførelsen i lys av forhold Finanstilsynet har påpekt i henhold til revisjonsforordningen artikkel 26 nr. 6, jf. revisorloven §12-1.
- Vurdere og overvåke revisors uavhengighet etter revisorloven kapittel 8 og artikkel 6 i revisjonsforordningen, jf. revisorloven §12-1, herunder særlig at andre tjenester enn revisjon er levert i samsvar med forordningen artikkel 5.
- Ha ansvaret for å forberede selskapets valg av revisor og gi sin anbefaling i samsvar med revisjonsforordningen artikkel 16, jf. revisorloven §12-1.
- Forhåndsgodkjenne revisors faste honorar og tilleggstjenester.

Revisjonsutvalget har som mandat å:

- Gjennomgå vesentlige transaksjoner og forpliktelser knyttet til aksjonærer, ledende ansatte og disses nærstående, jfr. allmennaksjeloven § 1-5 (1).
- Gjennomgå forslag til kurs ved kjøp av egne aksjer og fremme anbefaling til vedtak for styret.

Utvalget har ingen selvstendig beslutningsmyndighet med unntak av det som tildeles særskilt av styret.

Revisjonsutvalgets medlemmer er uavhengige av selskapets daglige ledelse og vesentlige forretningsforbindelser, og har ikke aksjeopsjoner eller lån i selskapet.

Kompensasjonsutvalg

Kompensasjonsutvalget består av tre medlemmer valgt av og blant styrets medlemmer. Styreleder leder kompensasjonsutvalgets arbeid. Utvalget har som mandat å:

- Fremsette forslag til styret til lønn og øvrige betingelser for selskapets konsernsjef.
- Anbefale retningslinjer for godtgjørelse til andre ledende ansatte.

Utvalget har ingen selvstendig beslutningsmyndighet med unntak av det som tildeles særskilt av styret.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

PKT. 10: RISIKOSTYRING OG INTERN KONTROLL

Generelt

Risikostyring og gode kontrollsystemer er helt sentralt for NorgesGruppens virksomhet. Risikostyring i NorgesGruppen bygger på COSO Enterprise Risk Management rammeverk. NorgesGruppens internkontrollrutiner skal gjøre det mulig å identifisere og håndtere risiko, sikre effektiv og målrettet styring av virksomheten samt sikre god kvalitet på konsernets eksterne og interne finansielle rapportering. Forbedring

av internkontrollrutinene i NorgesGruppen er en kontinuerlig prosess.

Det er styrets ansvar å påse at virksomheten har tilfredsstillende kontrollrutiner og -systemer for risikostyring i forhold til omfang og art av den virksomhet foretaket driver. I den forbindelse foretar styret årlig en gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og de interne kontrollrutiner, herunder retningslinjer, prosesser og adferd som

- legger til rette for målrettet og effektiv virksomhet i selskapet og som gjør det mulig å håndtere forretningsrisiko, operasjonell risiko, risiko for overtredelse av lover og forskrifter samt annen risiko som er av betydning for oppnåelse av selskapets forretningsmål
- bidrar til å sikre kvaliteten på intern og ekstern rapportering
- bidrar til å sikre at selskapet opererer i samsvar med relevante lover og forskrifter og interne retningslinjer for virksomheten, herunder selskapets etiske retningslinjer og verdier

Finansiell rapportering

NorgesGruppen avlegger sitt konsernregnskap i samsvar med International Financial Reporting Standards (IFRS), mens morselskapets regnskap er avlagt i samsvar med regnskapsloven og god regnskapskikk i Norge.

Konsernet har besluttet felles ensartede regnskapsprinsipper uavhengig av virksomhetsområde. Regnskapsprinsippene er dokumentert. Innenfor virksomhetsområdet Engros er det felles ERP-system tilpasset logistikkvirksomheten, mens de aller fleste andre virksomhetsområdene benytter et annet felles ERP-system. Det er felles kontoplan innenfor systemene. Det er stor grad av integrering mellom ERP-systemene og underliggende forsystemer som for eksempel system for lønn, fakturaflyt, logistikk og eiendom. NorgesGruppen har felles revisor for alle vesentlige konsernenheter, noe som er med på å sikre konsistent bruk av konsernets regnskapsprinsipper.

Konsernets finansielle rapportering er organisert med arbeids-

deling mellom konsernøkonomi, regnskapssentre og virksomhetsområdene. Konsernøkonomi beslutter og følger opp felles regnskapsprinsipper, mottar rapportering og foretar konso-lidering. Regnskapssentrene fører regnskap og rapporterer regnskapsinformasjon til konsernøkonomi, mens virksomhetsområdene utarbeider skriftlige månedlige rapporter med kommentarer.

Regnskapssentrene arbeider kontinuerlig med kvalitetskontroll, effektiviseringer og utvikling av kompetanse. Det avholdes for eksempel regelmessig interne kurs innenfor blant annet regnskap, herunder bokføringsreglene, skatt og merverdiavgift.

Rapportering av regnskapsinformasjon for konsolidering skjer per enhet. Kontroll av rapportert regnskapsinformasjon og konsolidering foretas av konsernøkonomi. Rapportering skjer via konsernets felles konsolideringsverktøy, i hovedsak basert på innlesning fra enhetenes ERP-systemer. Virksomhetsområdene utarbeider månedlige skriftlige rapporter med kommentarer til konsernøkonomi.

Det utarbeides månedlige konsoliderte regnskaper for konsernet til konsernledelsen, revisjonsutvalget og styret. Hvert kvartal utarbeides det fullstendige balanseoppstillinger for konsernet med kommentarer og analyser, som revisjonsutvalget får en detaljert gjennomgang av.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

PKT. 11: GODTGJØRELSE TIL STYRET

Valgkomiteen fremmer forslag til godtgjørelse til styrets medlemmer til generalforsamlingen. Generalforsamlingen fastsetter honoraret til styrets medlemmer. Godtgjørelse til styrets medlemmer er ikke resultatavhengig. Det er ingen aksjeopsjonsordninger for styremedlemmer eller andre i NorgesGruppen.

På generalforsamlingen i 2020 ble det besluttet at

godtgjørelsen til medlemmer av styret, valgkomité, kompensasjonsutvalg og revisjonsutvalg skal være som følger:

	Styre-honorar	Valg-komité	Kompensa-sjonsutvalg	Revisjons-utvalg
Leder	600 000	45 000	40 000	135 000
Medlem	300 000	35 000	30 000	85 000

Bortsett fra styrearbeid og komité- og utvalgsarbeid har ikke styret tatt på seg vesentlige særskilte oppgaver for NorgesGruppen. Det er ikke utbetalt honorar for andre oppgaver. Honorarer for særskilte oppgaver skal godkjennes av styret og spesifiseres i årsrapporten.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

PKT. 12: GODTGJØRELSE TIL LEDENDE ANSATTE

Styret utarbeider retningslinjer for ytelser til ledende ansatte, som fremlegges generalforsamlingen årlig.

Kompensasjon og avlønning av ledende ansatte i NorgesGruppen skal reflektere den enkelte ansattes ansvar og innsats, samtidig som ordningen skal bidra til langsiktig verdiskaping for alle selskapets aksjonærer. Det er videre et mål at NorgesGruppens ledelse har en sammensetning som sikrer kompetanse gjennom erfaring og mangfold, noe som medfører at NorgesGruppen må ha en lønnspolitikk slik at selskapet er attraktivt, tiltrekker seg og beholder kompetent arbeidskraft i et konkurranseutsatt marked.

Godtgjørelse til ledende ansatte i NorgesGruppen omfatter i det vesentligste fast lønn som normalt reguleres en gang per år etter individuell vurdering. Bonus til konsernsjefen og ledende personer består av en årlig prestasjonsbonus og/eller en langsiktig bonusordning. Den langsiktige bonusordningen er etablert for å ivareta fokuset mot den langsiktige verdiskapingen i konsernet. Maksimal uttelling er på seks månedslønner per år. Ordningen er knyttet opp til oppnåelse av definerte nøkkeltall i forhold til konsernets avkastning.

Det foreligger ikke programmer for opsjoner eller utdeling av aksjer til ansatte i NorgesGruppen.

Ytelser til konsernledelse er spesifisert og tallfestet i note til konsernregnskapet.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

PKT. 13: INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON

Ved kommunikasjon av finansiell og annen kurssensitiv informasjon følger NorgesGruppen de krav som følger av regnskapsloven, verdipapirhandelsloven og børsregelverket og baserer seg på prinsippet om åpenhet og likebehandling av aksjonærer og obligasjonseiere.

Informasjon publiseres på selskapets internettside www.norgesgruppen.no, samtidig som informasjonen offentliggjøres via Oslo Børs' informasjonstjeneste og/eller sendes aksjeeierne. Det offentliggjøres årlig en oversikt over datoer for avleggelse av års- og delårsregnskaper.

Avvik fra anbefalingen: Selskapet har ikke børsnoterte aksjer. Det er derfor ikke ansett å være behov for å fastsette retningslinjer for selskapets kontakt med aksjeeiere utenfor generalforsamlingen.

PKT. 14: SELSKAPSOVERTAKELSE

Styret i NorgesGruppen har foreløpig ikke funnet det nødvendig å utarbeide hovedprinsipper for hvordan det vil opptre ved eventuelle overtakelsestilbud. Styret vil ved et eventuelt overtakelsestilbud arbeide for likebehandling av aksjonærer og for øvrig følge anbefalingen.

Avvik fra anbefalingen: Styret i NorgesGruppen har foreløpig ikke funnet det nødvendig å utarbeide hovedprinsipper for hvordan det vil opptre ved eventuelle overtakelsestilbud.

PKT. 15: REVISOR

NorgesGruppens revisor presenterer årlig hovedtrekkene i planen for revisjonsarbeidet overfor revisjonsutvalget. Revisor deltar ved behandlingen av årsregnskapet i revisjonsutvalget og styret. Revisor presenterer eventuelle endringer i regnskapsprinsipper, sentrale forhold ved revisjonen, vurdering av vesentlige regnskapsestimater og vesentlige forhold hvor det har vært uenighet mellom revisor og administrasjonen. Revisor gjennomgår minst en gang i året konsernets interne kontroll, hvor eventuelle svakheter blir presentert med forslag til forbedringer.

Revisor har årlig møte med styret uten at daglig leder eller andre fra den daglige ledelsen er til stede.

Revisor gir styret årlig en skriftlig bekreftelse på at revisor oppfyller uavhengighetskravene. Revisor utfører visse typer tilleggstjenester, som er forhåndsgodkjent av revisjonsutvalget. Det opplyses i noter til regnskapet hvordan revisors honorar fordeler seg på ordinær revisjon og tillatte tilleggstjenester.

Avvik fra anbefalingen: Det er ikke fastsatt retningslinjer for den daglige ledelsens adgang til å benytte andre tjenester fra revisor, men alle tillatte tjenester som er levert utover ordinær revisjon forhåndsgodkjennes av revisjonsutvalget.

Aksjonærforhold og ledelse

Eierstruktur per 31.12.2020 (representant i styret i parentes)	Antall aksjer	Eierandel	Stemmeandel
Joh. Johannson Handel AS (Knut Hartvig Johannson)	29 760 242	74,40 %	74,40 %
Brødrene Lorentzen AS (Sverre Lorentzen)	3 600 000	9,00 %	9,00 %
PETT Kjede og Servicekontor AS	2 529 965	6,32 %	6,32 %
Butikkdrift AS	722 133	1,81 %	1,81 %
Drageset AS	451 663	1,13 %	1,13 %
Kråtun AS	421 306	1,05 %	1,05 %
Sum > 1 % eierandel	37 485 309	93,71 %	93,71 %
Sum øvrige og egne aksjer	2 514 691	6,29 %	6,29 %
Totalt	40 000 000	100,00 %	100,00 %

Valgkomiteen består av

Knut Hartvig Johannson
Morten Corneliussen
Knut Hage
Odd Sverre Larsen

Organisasjon per 24. mars 2021

Runar Hollevik (1968)	Konsernsjef
Konsernstab	
Johan Johannson (1967)	Konserndirektør, region, detalj og eiendom
Stein Rømmerud (1970)	Konserndirektør, kommunikasjon og samfunnskontakt
Mette Lier (1963)	Konserndirektør, finans og økonomi
Øyvind Andersen (1967)	Konserndirektør, innkjøp og kategoriutvikling
Dina R. Thune (1968)	HR-direktør konsern
Finn Dybvik (1973)	Direktør forretningsutvikling
Virksomheter	
Vegard Kjuus (1972)	Adm. direktør, MENY AS
Marianne Ødegaard Ribe (1968)	Adm. direktør, NorgesGruppen Servicehandel AS
Jan Paul Bjørkøy (1955)	Adm. direktør, KIWI Norge AS
Tore Bekken (1966)	Adm. direktør, ASKO Norge AS
Ole Christian Fjeldheim (1972)	Adm. direktør, Kjøpmannshuset Norge AS
Øvrig virksomhet	
Espen Kjøsberg (1962)	Adm. direktør, NorgesGruppen Data AS

Aksjonærforhold per 31.12.2020

Aksjekapital	NOK 400 000 000
Antall aksjer	40 000 000
Aksjens pålydende	NOK 10
Antall aksjonærer	777

Aksjeklasser og stemmerett

Det er én aksjeklasse i NorgesGruppen.
Hver aksje har én stemme i selskapets generalforsamling.

Verdipapirnummer

Aksjene er registrert i Verdipapirsentralen (VPS) med DNB som kontofører/utsteder.

Aksjene har verdipapirnummer ISIN NO 000-4527607.

[For nærmere informasjon om NorgesGruppen-aksjen, gå inn på
www.norgesgruppen.no/finans/norgesgruppen-aksjen/aksjonaroversikt/](https://www.norgesgruppen.no/finans/norgesgruppen-aksjen/aksjonaroversikt/)

Resultater bærekraft

NorgesGruppen har satt ambisiøse mål for sitt arbeid, og retter innsatsen for en bærekraftig fremtid der vi kan utrette mest. Vi har strukturert vårt arbeid med bærekraft i tre hovedområder: miljø, helse og mennesker.



Vårt bærekraftsarbeid og vår rapportering

Fullstendig
resultatregnskap
innen bærekraft
fra side 152.

→ Vi har jobbet strategisk på bærekrafts-området i mange år, og vil på de påfølgende sidene rapportere status for 2020 innen hovedområdene miljø, helse og mennesker.

I 2020 oppdaterte vi konsernets strategi mot 2025. Bærekraftig og klimanøytral vil fortsatt være vår ambisjon. Den er løftet inn som én av tre strategiske pilarer for hele konsernet. Som tidligere vil vi rette innsatsen dit vi har størst mulighet til å utgjøre en positiv forskjell og hvor vi ser forretningsmessige muligheter. Vi har samlet hovedtematikken vi jobber med i en enklere struktur, men har økt ambisjonsnivået på målene som er satt.

Det haster med de gode og bærekraftige løs-

ningene, spesielt innen klima og miljø. Vi mener at vi har gått foran på dette området i flere år, og lover å fortsette med det, blant annet ved å ta enda større ansvar i å skape bærekraftige samarbeid gjennom hele verdikjeden for mat i årene fremover.

Vesentlige miljøinvesteringer

Vi har i flere år prioritert og ønsket å investere i miljøvennlige løsninger. Dette utløser til tider merkostnader. Å teste nye lavutslipps-løsninger kan være dyrt på kort sikt, men vi mener det vil lønne seg i lengden.

Rapportering i årene fremover

NorgesGruppen har siden 2005 rapportert på nøkkeltall innen dagens bærekraftsom-

råde, og startet med miljø. Ettersom det har kommet flere mål til i årenes løp, har det også vært behov for å videreutvikle hvordan resultatene er synliggjort. I forbindelse med endringene i regnskapsloven § 3.3 i 2013, ble det etablert en egen bærekraftsrapport. Flere måltall er inkludert, vi har større grad av transparens på måloppnåelse og koblet oss opp mot relevante FNs bærekraftsmål i 2016.

NorgesGruppen kartlegger i 2021 hvilke av de ulike rapporteringsstandardene innen bærekraft som er mest relevant for vårt arbeid. Vi vurderer Global Reporting Initiative (GRI) som en standard for totalrapportering. Vi forbereder oss på den kommende EU-taksonomien fra 2022, hvor vi skal svare for hvor stor andel av

våre investeringer som kan klassifiseres som «grønne». Videre vil vi videreføre praksisen med offentlig klimaregnskap, eksternt verifisert fra 2021. Det er også oppe til vurdering om vi skal inkludere Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) med tanke på klimarapportering.

Vi opplever økende interesse fra finansielle aktører for ESG-informasjon, det vil si informasjon om miljømessige (Environmental), sosiale (Social) og forretningsetiske (Governance) forhold. På side 152 gir vi oversikt over hvordan bærekraftsmålene samsvarer med ESG-rammeverket.

Noen høydepunkter fra bærekraftsarbeid og rapportering

2005	2008	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020
Felles system for kildesortering	Miljøstrategi	- Ambisjon om klimanøytral etableres - Energisparingsprogram for 680 butikker	- Matsentral - Matvett	- Første Bærekraftsrapport - Sunnhetsstrategi	- Bærekraftsrapport med vesentlighetsanalyse - Første miljøbutikk	- Bærekraftsstrategi for miljø, helse, mennesker og lokalsamfunn - Nedprising av datovarer	- Bærekraftsrapport med synlige KPI-er - FNs bærekraftsmål - Første elektriske lastebil - Produksjon fornybar energi	- Integrert års- og bærekraftsrapport - Mål matsvinn - Produksjonsanlegg for hydrogen	- Måltall plast - Første vindkraftanlegg	- Konsernstrategi 2025 med bærekraft er en av tre ambisjoner - Verdens første hydrogenlastebil

Bærekraftig og klimanøytral

NorgesGruppens bærekraftsarbeid kort oppsummert

«Vi tar sosiale, etiske og miljømessige hensyn, og vi har lønnsomhet»



I vår egen drift



I verdikjeden



Kundene/samfunnet

FNs bærekraftsmål og NorgesGruppen

Miljø



Klimanøytral innen 2030

- Fornybart drivstoff
- Energieffektivisering og fornybar energi
- Avfall og kildesortering
- Matkasting og matavfalls-håndtering
- Kuldemedier (HFK)

Grønnere og sunnere kosthold

- Klimautslipp
- Matsvinn, emballasje, kjemikalier, vannressurser, jordforvaltning
- Bærekraftig fiskeri
- Dyrevelferd og dyrehelse

Grønnere og sunnere kosthold

- Sertifiserte produkter
- Informasjon og transparens
- Strategiske samarbeid og samarbeidspartnere

→ NorgesGruppen skal være klimanøytral innen 2030 og lede an i utviklingen av miljøvennlige produkter, fornybar energi og klimavennlig transport. Klimatiltak gjennom hele verdikjeden, og god dyrevelferd på land og til vanns, er viktig for å oppnå balansert ressursbruk.

Helse



- Helse- og miljøfremmende tiltak

Sunnere og grønnere kosthold

- #MerAv grovt, frukt og grønt og sjømat
- #MindreAv salt, sukker, mettet fett
- Sortiment- og kategoriutvikling
- Kvalitet og mattrygghet

Sunnere og grønnere kosthold

- #MerAv grovt, frukt og grønt og sjømat
- #MindreAv salt, sukker, mettet fett
- Markedsaktiviteter for å bidra til et sunnere og grønnere kosthold
- Sertifiserte produkter
- Strategiske samarbeidspartnere

→ NorgesGruppen gjør det enklere å spise sunnere, og bidrar til et trygt og bærekraftig forbruk. Vi skal bidra til god folkehelse med å selge mer frukt og grønt, grove kornprodukter og fisk, og redusere salt, sukker og mettet fett i sortimentet.

Mennesker



Bærekraftig arbeidsliv

- Etiske retningslinjer og god selskapsstyring
- Mangfold
- Arbeidstrening
- Fremtidig kompetanse
- Fleksibelt arbeidsliv

- Menneskerettigheter og sosial utvikling
- Lokal produksjon i Norge
- Antikorrupsjon

- Levende lokalsamfunn
- Strategiske samarbeidspartnere
- Sertifiserte produkter

→ NorgesGruppen skal ivareta rettighetene, helsen og sikkerheten til våre ansatte og de arbeidstakerne som er tilknyttet vår verdikjede: lik lønn for likt arbeid, god integrering, likestilling mellom kjønn, et godt læringsmiljø, også for lærlinger og arbeidstrening.

Indeks ESG

NorgesGruppen rapporterer status på bærekraftsområdet innen hovedområdene miljø, helse og mennesker. Tabellen under viser hvor det finnes relevant ESG-informasjon (Environmental, Social, Governance) i denne års- og bærekraftsrapporten.

For en oversikt over måloppnåelse innen bærekraftsområdene miljø, helse og mennesker, se fra side 153. Listen er ikke uttømmende.

Miljø (Environmental)	Les	Sosiale forhold (Social)	Les	Forretningssetiske forhold (Governance)	Les
Avfall	153, 157	Arbeidstakerrettigheter	56, 162	Antikorrupsjon	19
Avskoging	154	Arbeidstrening	161	Bærekraftsrapportering	149
Drivstoff	153, 157	Helse (ansatte)	164	Bærekraftsstrategi	17
Dyrevelferd	50, 161	Kjønnsbalanse	161, 163	Eierstyring og selskapsledelse	74, 142
Emballasje	42, 43, 154	Leverandøroppfølging	161	Etiske retningslinjer	142
Energi	59, 153, 157	Lokal verdiskaping	58	Forankring av bærekraft	17, 62, 152
Fiskeri	154	Lokalmat	39, 161	Godtgjørelser	53, 99
Fornybar energi	60, 153	Læringer	161	Grønne obligasjoner	72, 111
HFK	154, 157	Mangfold og integrering	164, 165	Interessentdialog	152
Klimaregnskap	156	Medarbeiderutvikling	54, 55	Risikostyring og risikofaktorer	18
Klimarisiko	19	Norsk landbruk	39, 161	Varslingsordning	73
Matavfall	153, 157	Norske varer	39		
Matsvinn	47, 48, 63	Produktberedskap	159		
Miljøbygg	60, 61	Samarbeid	62, 63		
Miljøteknologi	60, 61	Sunn markedsføring	35, 50		
Plast	42, 43, 154	Sunnere produkter	49, 50, 159		
Sertifiserte produkter	154	Sunt kosthold	37, 50, 159		
Uønskede stoffer	155	Sysselsetting	52, 53		

Kundenes valg innen bærekraft

→ For å få innsikt i hva kundene forventer av oss som ansvarlig dagligvareaktør, har vi gjennomført den samme kundeundersøkelsen gjennom flere år. Det er små variasjoner i hvilke tema kundene anser som viktigst fra år til år. Å behandle de ansatte rettferdig har vært prioritert høyest flere år på rad. I spørreundersøkelsen vi gjennomførte tidlig i 2021 entret også det å tilby arbeidsplasser til mennesker med ulik bakgrunn topp ti-listen for første gang. Begge disse temaene er viktige for oss og noe vi arbeider målrettet med.

Vi ser også at prioriteringene våre samsvarer med mange av forventningene kundene har til miljøarbeidet blant dagligvareaktører. Mat-svinn, plast, dyrevelferd og mer bærekraftig mat og produkter er tema som kommer høyt på listen og som samtidig er viktige innsatsområder for NorgesGruppen. Kundeundersøkelsen både bekrefter at vi prioriterer riktig og gir retning til bærekraftsarbeidet vårt videre.



Bred interessentdialog

→ Kundene er en svært viktig interessentgruppe, men vi har også løpende dialog med samarbeidspartnere, interesseorganisasjoner, fagforeninger, fagmiljøer og myndigheter. Vi trakk på innspill fra alle disse interessentene i arbeidet med å legge strategien for bærekraft de neste årene.

Strategien og herunder bærekraftsmålene er forankret i en sterk vilje i NorgesGruppens styre, ledelse og eiere. En vilje til å utgjøre en forskjell. Styret og en utvidet konsernledelse deltok i alle deler av arbeidet med å legge strategien for bærekraft de neste årene, fra å sette prioriteringer til å definere mål. Det samme gjorde virksomhetsområdene og fagenhetene som skal operasjonalisere strategien.

2018	2019	2020		2021	Tema
1	1	1	→	1	Behandle ansatte rettferdig
3	4	4	→	2	Ha rett pris på produktene
2	2	3	→	3	Redusere kasting av mat
5	3	5	→	4	Jobbe mot korrupsjon
-	-	2	→	5	Redusere plastemballasje på produkter hvor plast ikke er nødvendig for å bevare matkvaliteten (ny i 2020)
6	6	6	→	6	Sikre god dyrevelferd
4	5	7	→	7	Redusere miljøbelastningen i produksjon av produkter og emballasje
15	7	9	→	8	Rettferdig handel
7	8	8	→	9	Sikre bærekraftig fiske og hindre overfiske
11	12	11	→	10	Tilby arbeidsplasser til mennesker med alle typer bakgrunn

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

Miljø

Område	Mål 2020	Resultater 2019	Resultater 2020*	Kommentar	2020
FORNYBART DRIVSTOFF i inngående og utgående distribusjon	100 %	39 %	43 %	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 ble derfor ikke nådd.	🔴
HFK-GASSER 75 prosent reduksjon av utslipp av HFK-gasser fra 2010	-75 % fra 2010	-73 %	-83 %	Utslippene er redusert gjennom utfasing av HFK og utskifting av anlegg med høy sannsynlighet for lekkasjer. → Målet for 2020 er nådd.	🟢
ENERGIEFFEKTIVISERING 18 prosent energieffektivisering fra 2010	18 % fra 2010	16 %*	26 %**	Et systematisk arbeid med å energieffektivisere butikker og lagre er gjennomført de siste 10 årene. → Målet for 2020 ble nådd, og det ekstra høye resultatet skyldes unormal høy omsetning i 2020 og et måltall som beregnes ut fra strømforbruk/inflasjonsjustert omsetning.	🟢
FORNYBAR ENERGI 11 prosent egenprodusert eller utløst fornybar energi	11 %	9 %	12 %	ASKO oppnådde over 100 prosent ny fornybar energi i 2020. → Målet for 2020 er nådd.	🟢
MATAVFALL TIL BIOGASS ELLER DYREFØR 100 prosent av matavfallet går til biogass eller dyrefør	100 %	90 %	94 %***	De fleste butikker og lagre i NorgesGruppen har nå avtaler som sikrer at matavfallet benyttes til biogassproduksjon, og retur av bakervarer utnyttes til dyrefør. I Nord-Norge og deler av Møre og Romsdal må matavfallet fortsatt gå til kompost eller forbrenning på grunn av manglende lokale løsninger. → Målet for 2020 er derfor ikke fullt ut oppnådd.	🟡
KILDESORTERING 85 prosent kildesortering av avfallet	85 %	81 %	85 %***	Det arbeides kontinuerlig med forbedringer av kildesorteringen i butikk og på lagre. → Målet for 2020 er nådd.	🟢
REDUSERT MATSVINN 25 prosent redusert matsvinn i egen drift fra 2015	25 % fra 2015	24 %	38 %	Nedprising av matvarer er innført i en stor andel av butikkene. Dette har sammen med en rekke andre tiltak bidratt til reduksjonen i matsvinn. → Målet for 2020 er nådd. Det ekstra høye resultatet skyldes unormal høy omsetning i 2020 og et måltall som beregnes ut fra matkasting/omsetning.	🟢

* 2020-resultatene er påvirket av pandemien og er dermed ikke representative for et normalår.

** Beregningsmetoden for «Energieffektivisering» er justert fra 2019 til 2020 for å inkludere effekten av svært energieffektive butikker.

*** Beregningsmetoden for «Kildesortering» og «Matavfall til biogass eller dyrefør» er justert fra 2019 til 2020 for å inkludere retur av bakervarer som utnyttes til dyrefør.



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

Miljø

→ Område	Mål 2020	Resultater 2019	Resultater 2020*	Kommentar	2020
ØKT FYLLINGSGRAD Øke andel produkt vs. luft i emballasjen	5 % (satt ned fra 15 % i 2016)	0,5 %	1,1 %	Flere gode initiativer fra leverandører har bidratt til et godt resultat for 2020. Noe av det gode resultatet skyldes også høyt salg i 2020 av produkter med god fyllingsgrad. → Målet for 2020 er ikke nådd, men på god vei.	😐
PLASTBÆREPOSER 20 % færre plastbæreposer per handel fra 2016	-20 %	-8 %	-17 %	Sterkt fokus på plastforurensning, økt pris og bedre tilbud av handlenett og papirposer har ført til redusert bruk av plastposer. Økt salg under pandemien har ført til at forbruket av plastbæreposer er midlertidig tilbake på 2016-nivå, men det brukes likevel 17 % færre poser per handel. Det er riktig utvikling. → Målet for 2020 er ikke fullt ut nådd.	😐
PLASTREDUKSJON	-20 % i 2025	626 tonn (utvalgte produkter)	72 tonn (utvalgte produkter)	Ekstraordinære tiltak knyttet til korona og frykt for uemballerte varer har «spist opp» mange forbedringer som er gjennomført. For flere varelinjer har vi måttet emballere med plast der vi tidligere ikke har gjort det, slik som på bakervarer. Tallene inkluderer frukt og grønt samt egne merkevarer og industri.	🔴
AVSKOGING Andel leverandører**** godkjent iht. NorgesGruppens policy	100 %	81 %	83 %	Økende grad av kontroll i våre verdikjeder. Avskogingen økte i Amazonas med ca. 10 prosent siste år, så vi står overfor store utfordringer. Samtidig opplever vi en økende grad av kontroll i våre verdikjeder, og vi forventer markante forbedringer fremover.	😐
FISKERI OG SJØMAT Andel av omsetning fra bærekraftige bestander og ansvarlige fangst- og oppdrettsmetoder	100 %	97 %	98 %	98 prosent kommer fra verdikjeder med god sporbarhet og kontroll. I 2020 har vi implementert nye interne rutiner for leverandøroppfølging knyttet til fiskeri og sjømat.	😊
BÆREKRAFTIGE FORBRUKERVALG Økt salg av etikk- og miljøsertifiserte produkter	+15 %	+3,6 %	+17,4 %	Hovedforklaringen på økningen er total salgsøkning i 2020. Totalt er andel av salg fra sertifiserte produkter stabil. Produktgrupper med god utvikling er borddekning, vask- og rengjøringsprodukter og plast/papir/folie-produkter.	😊
REDUKSJON KLIMAUTSLIPP I PRODUKTENE	Nytt mål mot 2025	-	-	Skal ikke rapporteres før neste år.	

* 2020-resultatene kan være påvirket av pandemien og er dermed ikke representative for et normalår.

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

Miljø

→ Resultater 2020

NorgesGruppen satte ambisiøse mål for miljøområdet i 2015. Nye løsninger, effektivt samarbeid på tvers av organisasjonen og et ønske om å lede an i utviklingen i miljøvennlig retning har gitt svært gode resultater på mange områder.

Dette gjelder også for 2020, selv om det har vært et ekstraordinært år. Pandemien har hatt to effekter på miljøarbeidet i NorgesGruppen:

- Økt salg av varer i butikk har ført til høyere effektivitet og bedre miljøresultater.
- Viktigste arbeidsoppgave i 2020 har vært å få nok varer i butikk. Enkelte utviklingsprosjekter på miljø har derfor blitt satt på midlertidig pause.

Noen høydepunkter

- Nytt system for datovarsling for å redusere matkastingen er testet med gode resultater. Systemet videreføres og videreutvikles, blant annet med en gradvis innføring av nye strekkoder som vil inneholde informasjon om holdbarhetsdatoen på produktet.
- Et system for innhenting av matavfall fra butikk er blitt testet av ASKO og vil ruller ut i løpet av 2021 slik at matavfall fra alle butikker skal kunne utnyttes til dyrefôr eller biogass.
- Nytt system for energiovervåking og kontroll er blitt utviklet av KIWI og MENY og vil ruller ut i alle butikker.
- Til tross for god fremdrift på alle miljømål, har enkelte områder bydd på større utfordringer enn andre. Målene for fornybart drivstoff, matavfall til biogass/dyrefôr, reduksjon av plastposer og økt fyllingsgrad ble ikke fullt ut oppnådd. Arbeidet på disse områdene vil intensiveres frem mot 2025.

Vårt arbeid med kjemikalier og uønskede stoffer har fortsatt i 2020 med fokus på vask- og rengjøringsprodukter. Resultatene viser at leverandørene har god kontroll på hvilke kjemikalier som brukes i produktene, og det jobbes generelt godt med substitusjon. Vi har imidlertid gjort noen funn som vi følger grundigere opp.

Avskoging i Brasil fortsetter å øke, og det å sikre avskogingsfrie produkter er en prioritet. Selv om avskogingen økte i 2020 har vi også sett flere positive initiativ, og presset for å få på plass monitoreringssystemer og ambisiøse tidsfrister er intensivert. Vi håper og tror at mye vil skje i 2021, og vi fortsetter å legge press på våre verdikjeder.

Veien videre

NorgesGruppen arbeider videre mot målet om klimanøytral drift i 2030, som betyr omtrent en halvering av egne driftsutslipp frem mot 2025 fra dagens nivå.

Vi vil arbeide videre med produksjon av mer fornybar energi, nullutslippsdrivstoff, energieffektivisering samt redusert matkasting, bedre utnyttelse av matavfallet og bruk av plast. Viktige oppgaver er å videreutvikle systemet for datovarsling på matvarer og håndtering av matavfall fra butikk i et nytt innsamlingssystem via ASKO. NorgesGruppen har utarbeidet klimaregnskap for 2020 og vil i 2021 utgi klimaregnskap som er verifisert av tredjepart.

Videre har NorgesGruppen også satt utslippsmål i produktporteføljen. Dette er nytt for kommende strategiperiode.



Relevante bærekraftsmål fra FN

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.

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

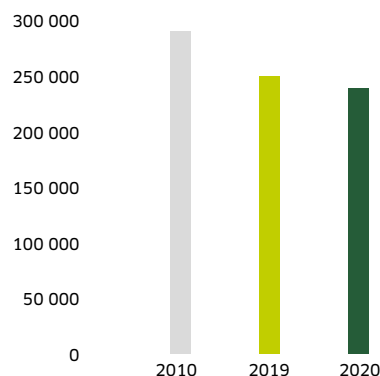
Informasjon
om klimaregnskapet
finner du på
neste side

Klimaregnskap 2020

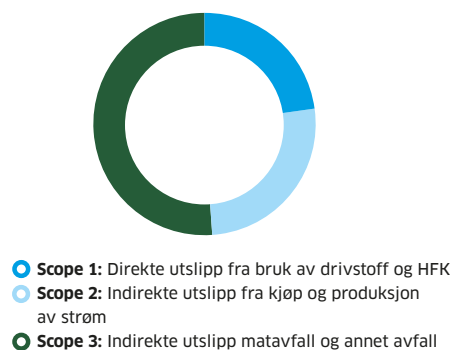
→ NorgesGruppen har redusert klimagassutslippene fra virksomheten med omtrent 5 prosent fra 2019 til 2020, til tross for økt omsetning i perioden. Beregninger vi har gjort av sannsynlig klimaavtrykk i 2010 viser at vi har doblet klimaeffektiviteten de siste ti årene. Det vil si at vi har halvert klimagassutslippet per krone vi omsetter for. Det er utfasingen av HFK-gasser og reduksjon av mat-svinn som har bidratt mest til økningen i klimaeffektivitet.

NorgesGruppen legger vekt på at klimaregnskapet skal gi et reelt bilde av klimagassutslippene fra driften av virksomheten. Vi har derfor inkludert det fullstendige klimafotavtrykket for avfall, som står for en betydelig del av totalutslippene. Utslippstallene knyttet til strøm gjenspeiler forbruket basert på en nordisk elektrisitetsmix. Vi prioriterer tiltak for å redusere våre egne utslipp først og å utvikle egen fornybar energi, og kjøper derfor ikke opprinnelsesgarantier for fornybar energi eller klimakvoter for å kompensere for utslipp. I beregningene av klimaeffektivitet har vi justert omsetningstallene for inflasjon, ellers ville klimaeffektiviteten vært enda høyere.

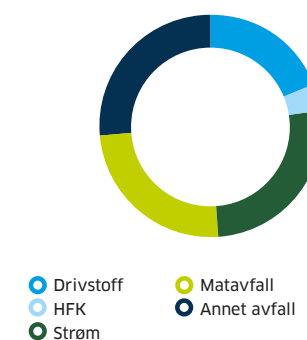
Klimagassutslipp totalt 2010 og 2019–2020
Tonn CO₂-ekvivalenter



Klimagassutslipp 2020 fordelt på scope 1–3
Tonn CO₂-ekvivalenter

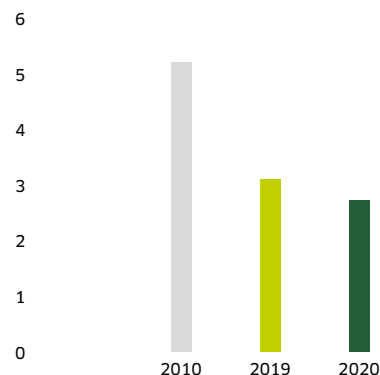


Klimagassutslipp 2020 fordelt på kategorier
Tonn CO₂-ekvivalenter



Klima-effektiviteten er doblet siden 2010

Klimaeffektivitet totalt 2010 og 2019–2020
Tonn CO₂ per million kroner driftsinntekter (inflasjonsjustert)



Om klimaregnskapet

NorgesGruppen utarbeidet og utga verifiserte klimagassregnskap i 2015 og 2016. Vi har de siste årene valgt å kun bruke klimaregnskap for intern styring, men gir her et innblikk i utslippene de siste to årene og utviklingen i klimaeffektivitet siden 2010. Klimaregnskapet for 2020 er ikke eksternt verifisert, men vi vil igjen publisere verifisert klimaregnskap fra og med 2021.

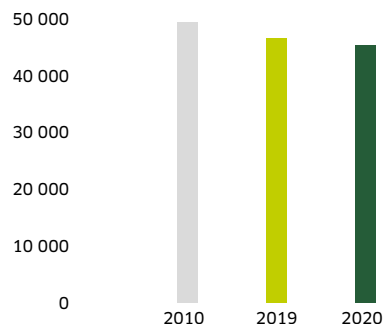
Klimaregnskapet omfatter kjedene KIWI, MENY, SPAR og Joker, engrosvirksomheten ASKO og merkevarehusene Unil, Bakehuset, Joh. Johannsson Kaffe og MatBørsen.

Drivstoff

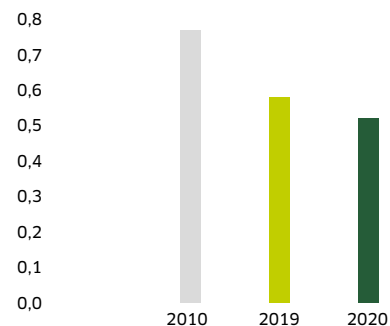
Vi har lyktes med å redusere klimagassutslippene fra bruken av drivstoff ved å fase inn fornybart drivstoff i distribusjonen og forbedre logistikken. Målet vårt var å fase ut alt fossilt drivstoff innen 2020. Vi vil imidlertid ikke bruke palmeolje i drivstoffet, og det finnes i dag ikke fornybart drivstoff uten palmeolje som fungerer godt under kalde forhold.

Målet for 2026 er null utslipp i engrosdistribusjonen, som betinger at vi går over til hydrogen og elektrisitet som drivstoff.

Utslipp fra drivstoff 2010 og 2019–2020
Tonn CO₂-ekvivalenter



Klimaeffektivitet drivstoff
Tonn CO₂ per million kroner driftsinntekter (inflasjonsjustert)

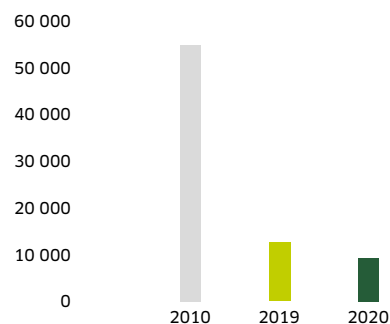


HFK

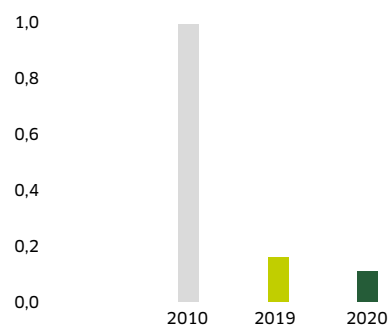
Vi har jobbet målrettet i ti år med å redusere utslippene av HFK, en gruppe gasser som har vært mye brukt i kjøle- og fryseanlegg og som har kraftig klimaeffekt. I 2013 var vi ferdig med å teste de første anleggene uten HFK, og de siste årene har vi kun installert nye anlegg med naturlige kulde-medier. I tillegg har vi foretatt tidlig utskifting av anlegg som har vært sårbare for lekkasjer av HFK.

HFK var en av de største utslippskildene i 2010, men utgjør nå en relativt liten andel av våre klimagassutslipp.

Utslipp av HFK 2010 og 2019–2020
Tonn CO₂-ekvivalenter



Klimaeffektivitet HFK
Tonn CO₂ per million kroner driftsinntekter (inflasjonsjustert)

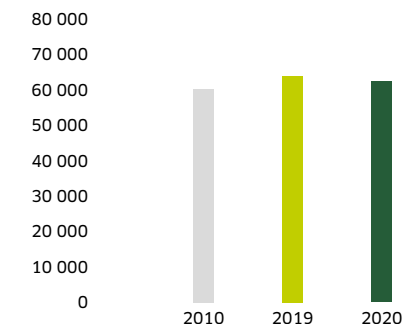


Strøm

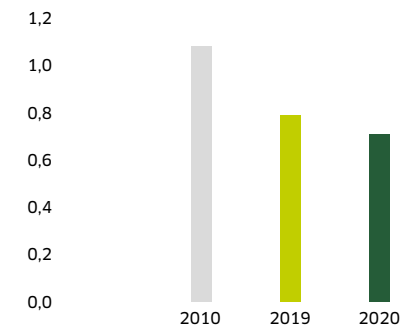
Fra 2019 til 2020 reduserte vi klimagassutslippene knyttet til strømforbruket. Målt mot omsetning har vi økt energieffektiviteten med 25 prosent siden 2010, men fordi selskapet har vokst har ikke klimagassutslippet fra strømforbruket gått like mye ned totalt sett. Den største reduksjonen i utslipp siden 2019 skyldes at vi har erstattet 11 prosent av strømmen fra nettet (nordisk elektrisitetsmix) med egenprodusert fornybar energi fra vind og sol.

→ [Les mer om nye energiltak](#) på side 59.

Utslipp fra forbruk av strøm 2010 og 2019–2020
Tonn CO₂-ekvivalenter



Klimaeffektivitet strøm
Tonn CO₂ per million kroner driftsinntekter (inflasjonsjustert)



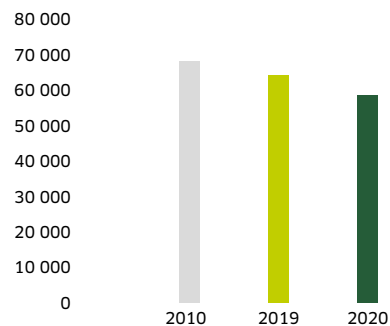
Matavfall

Matsvinn er en av de største kildene til klimagassutslipp fra NorgesGruppens virksomhet, og reduksjonen i matsvinn de siste årene har også bidratt mest til å redusere klimaavtrykket. Nedprising har vært det viktigste tiltaket for å redusere matsvinnet i butikk. En større andel av matavfallet blir også brukt til biogassproduksjon og som dyrefôr.

→ **Les mer om tiltak mot matsvinn og resultater av dem** på side 47–48.

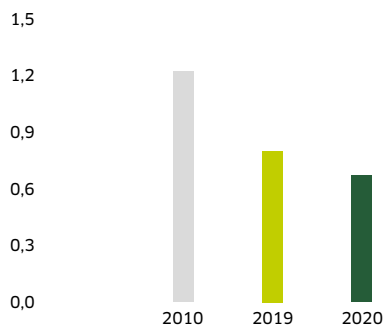
Utslipp fra matavfall 2010 og 2019–2020

Tonn CO₂-ekvivalenter



Klimaeffektivitet matavfall

Tonn CO₂ per million kroner driftsinntekter (inflasjonsjustert)

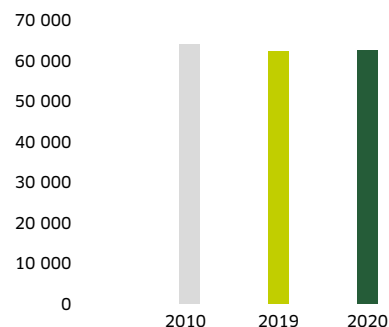


Annet avfall

Annet avfall står for rundt en fjerdedel av NorgesGruppens klimaavtrykk, og utslippene har økt. Vi er fornøyde med at økningen i utslipp er lavere enn omsetningsveksten fra 2019 til 2020, men ser behov for å forsterke innsatsen for å redusere avfallsmengdene – med spesielt fokus på ytterligere reduksjon av matavfallsmengdene. I tillegg jobber vi hele tiden for å forbedre kildesorteringen og øke andelen avfall som går til gjenvinning.

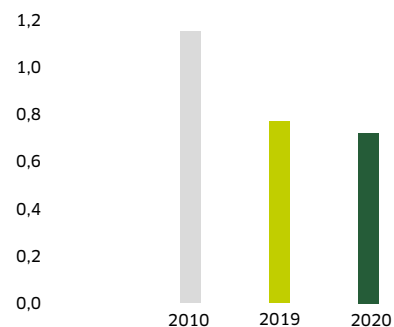
Utslipp fra annet avfall 2010 og 2019–2020

Tonn CO₂-ekvivalenter



Klimaeffektivitet annet avfall

Tonn CO₂ per million kroner driftsinntekter (inflasjonsjustert)



Helse

Område	Mål 2020	Resultater akku- mulert 2016–2019	Resultater 2020*	Kommentar	2020
FRUKT OG GRØNT	+22,0 % +4,0 % vekst per år	+3,5 %	+5,2 %	Sterk volumvekst for NorgesGruppen totalt. Delvis skyldes dette koronaeffekter ved at flere har spist og laget mer mat hjemme. For grønnsaker alene er det en sterk volumvekst på 6,5 prosent. KIWI og MENY har høyest organisk vekst på grønnsaker i Norge i 2020. Aldri har vi sett bedre drift i våre frukt- og grøntavdelinger enn i 2020. MENY ble kåret til beste kjede på frukt og grønt av Opplysningskontoret for frukt og grønt for tredje året på rad.	😊 **
FISK/SJØMAT	+16,0 % +3,0 % økning per år	-2,2 %	+5,2 %	Sterk volumvekst for NorgesGruppen totalt, hvor vekst innen fryst fisk (10 %) bidrar sterkt til den totale volumveksten. Dette er i hovedsak koronaeffekter ved at flere har spist og laget mer mat hjemme. Fersk fisk og skalldyr har også god vekst på 3,6 prosent. Store satsinger som MENY Fisketirsdag viser tydelig vekst på uemballert fisk. Ukens sunnere middag, helgens skalldyrdestinasjon samt KIWIs Sunnhetslotteri og satsing på pris gjennom flere varianter innen ferskpakket fisk bidrar til den gode veksten. MENY har vunnet Helse- og omsorgsdepartementets utmerkelse for sunnere markedsføring, en anerkjennelse av MENYs arbeid med å gjøre fisk enkelt, fristende og lett tilgjengelig.	😞 **
GROVT BRØD	>52,0 % Vektet snitt	52,0 %	54,5 %	Det har generelt vært en tilbakegang i volum på ferske brød (-2,5 %), mens NorgesGruppen har fremgang (+3,6 %). MENY og KIWI driver fremgangen. Grovhetsgraden for 2020 viser svært positiv utvikling med 54,5 prosent og er godt foran målet. Det er flere gode tiltak som bidrar til den svært positive utviklingen: Lansering av «Våre groveste» der samtlige brød har over 80 prosent grovhet, United Bakeries lansering av grovere varianter Håndverksbrød hos MENY, og kampanjer på ekstra grove brød hos MENY og SPAR med Hverdagsgrovt til 10 kroner. Betydningen av at sunnhet blir vektlagt i kampanjestrategier er stor.	😊
NØKKELHULL	>20,0 %	20,1 %	20,8 %	Svært god utvikling, og med en nøkkelhullsandel på 20,8 prosent for NorgesGruppen ligger vi foran målet for 2020. Nøkkelhullet er viktig, og har en sterk posisjon i Norge.	😊
SALT	-20,0 % -3,7 % per år	-0,1 %	9,9 %	Sterk vekst drevet av økte volumer pga. koronapandemien, grensehandel og restaurantmåltider som er flyttet til dagligvare og mer matlagning hjemme. Rent salt representerer den største økningen.	😊 **
SUKKER	-10,0 % -2,0 % per år	-9,5 %	10,8 %	Sterk vekst drevet av økte volumer pga. koronapandemien og grensehandel som er flyttet til dagligvare. Brus og energidrikk, sukker, sjokolade og sukkervarer i pose og is bidrar mest til økningen, i denne rekkefølgen.	😊 **
METTET FETT	-5,0 % -1,0 % per år	+0,2 %	9,1 %	Sterk vekst drevet av økte volumer pga. koronapandemien, grensehandel og restaurantmåltider som er flyttet til dagligvare og mer matlagning hjemme. Ost, smør og margarin, ferskt kjøtt inkludert bacon, fersk ferdigmat inkludert pølser og spekemat, sjokolade og snacks bidrar mest til økningen, i denne rekkefølgen.	😞 **
PRODUKTBEREDSKAP Gjennomføring av rød bered- skap (mulig helsefare) innen 2 timer	100 %	95 %	95 %	I 2020 hadde vi 45 røde saker, som er en økning på 18 prosent fra 2019. Alle saker gjennomføres iht. lovkrav og bransjestandard. Målet om 100 prosent videreføres i neste strategiperiode, og krever enda tettere oppfølging og avviksbehandling av hver enkelt sak.	😊

* 2020-resultatene kan være påvirket av pandemien og er dermed ikke representative for et normalår.

** Smiley viser status på måloppnåelse 2016–2020 oppsummert uten koronautslag.



Helse

→ Resultater 2020

Effektene av koronapandemien gjør det svært vanskelig å sammenligne tall og å vurdere resultatutviklingen for alle mål som går på sammenlignbar volumvekst. For andelsmålene (nøkkelhull og grove korn) kan resultatutviklingen vurderes på grunnlag av 2020-tall. Samlet viser tallene at vi ligger på eller foran målene for grovt brød, nøkkelhull og sukker, og vi ser også en sterk positiv volumutvikling for frukt og grønt. Fisk/sjømat hadde god volumvekst i 2020, men totalt for strategiperioden er vi langt bak våre svært ambisiøse mål. Mettet fett og salt har også vært krevende, men viser en svak utvikling i riktig retning. Dette viser at NorgesGruppen har en betydelig rolle i å bidra til sunnere kosthold og bedre folkehelse, samtidig som vi må erkjenne at det er krevende og tar lang tid å endre kostholdsvaner.

Veien videre

Utviklingen i markedsandeler viser at sunnhetssatsingen er i god balanse med målet om økonomisk bærekraftig utvikling. Vi har lært mye om hvilke barrierer og muligheter som finnes i arbeidet med å hjelpe våre kunder til sunnere valg. Basert på disse erfaringene har vi satt nye, strenge mål for de neste fem årene.



Relevante bærekraftsmål fra FN

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.

Mennesker

Område	Mål 2020	Resultater 2019	Resultater 2020*	Kommentar	2020
LÆRLINGER	500 Detalj: 300 Engros: 100 Øvrige: 100	473 Detalj: 354 Engros: 102 Øvrige: 17	545 Detalj: 378 Engros: 128 Øvrige: 39	Antallet lærlingplasser økte innen alle områder. Det er fokus på kvalitet, oppfølging og gode lærlingsamlinger, som i 2020 har vært mest digitale. Godt samarbeid om viktige ressurser med ulike opplæringskontorer.	
ARBEIDSTRENINGSPLASSE	1100 Detalj: 900 (50 % av butikkene) Engros: 150 Øvrige: 50	1008 Detalj: 878 Engros: 121 Øvrige: 9	938 Detalj: 840 Engros: 79 Øvrige: 19	Antallet har gått ned, men vil naturlig variere. Etterspørsel etter arbeidstreningsplasser ble noe redusert grunnet smitteverntiltak. Det er fortsatt sterkt fokus på å tilby gode arbeidstreningsplasser.	
KJØNNSBALANSE TOTALT	40–60 % (ikke tidsbestemt)	49,8 % kvinner 50,2 % menn	50,6 % kvinner 49,4 % menn	Totalt har NorgesGruppen god kjønnsbalanse, men det er stor variasjon mellom de ulike delene av virksomheten. Noen av årsakene er kultur, historie og tilgang på ressurser innenfor enkelte fagmiljøer.	
Butikksjefer		42,0 % kvinner 58,0 % menn	42,1 % kvinner 57,9 % menn	Butikksjef er en meget viktig lederrolle i NorgesGruppen. Det er jobbet godt med å utvikle talenter til å sikre en god kjønnsbalanse innen detalj.	
Topp- og mellomledere		26,2 % kvinner 73,8 % menn	27,1 % kvinner 72,9 % menn	En viss bedring i kjønnsbalansen innen de fleste virksomhetsområdene. Vi vil prioritere flere tiltak fremover for å nå vår ambisjon om bedret kjønnsbalanse.	
LOKALMAT Årlig mervekst i lokalmat skal være 2–5 prosentpoeng høyere enn totalveksten i NorgesGruppen	2–5 prosentpoeng Være best på lokalmat blant dagligvarekjedene	2,5 %	0,1 % MENY 4,3 % 1. plass: MENY	Lokalmat i NorgesGruppen vokser med 18,4 prosent i 2020, og i MENY med hele 21,6 prosent. Dette er vi veldig godt fornøyd med, til tross for at det er under målsatt vekst sett i forhold til NorgesGruppens totalvekst. Markedsveksten er drevet av koronapandemien, som gir ekstraordinær omsetning innen dagligvarer og spesielt høy vekst innen typiske grensehandelsvarer. Strategiperioden sett under ett er målet for lokalmat overoppfyllt.	
NORSKE LANDBRUKSVARER Økt produksjon og omsetning av norske landbruksvarer, spesielt innenfor frukt og grønt og i varegrupper der det i dag er for lite varer	Økt norsk produksjon	0 %	9,1 %	Nesten all frukt og grønt som ble planlagt og produsert i 2020, ble omsatt i butikk på grunn av koronapandemien. Norske grønnsaker økte med ca. 10 prosent i volum i 2020. Bær og frukt gikk ned pga. svært dårlig avling. På poteter har vi en klart stigende trend på norskandel, men den vil variere fra år til år alt avhengig av sesongen.	
LEVERANDØRPPFØLGING Oppfølging mattrygghet, arbeids- takerrettigheter, miljø og dyrevelferd	100 %	99 %	100 %	Totalt i strategiperioden 2015–2020 har vi risikovurdert ca. 1 000 unike leverandører. Mange er fulgt opp med ulike tiltak knyttet til ett eller flere tema, og ved utgangen av 2020 hadde vi 782 godkjente merkevareleverandører som vi vil fortsette å følge opp i tråd med våre rutiner. I tillegg har vi risikovurdert 520 matprodusenter og 118 nonfood-produsenter som leverer til våre egne merkevarer.	

* 2020-resultatene kan være påvirket av pandemien og er dermed ikke representative for et normalår.



Mennesker

→ Resultater 2020

Internt

Vår ambisjon om å ha 500 løpende lærlingeplasser innen 2020 er nådd med god margin. Alle virksomhetsområdene har gjennom strategiperioden sett behov og nytte for målet. Systematisk arbeid sammen med ulike opplæringskontor og dyktige lærlinger gir gode erfaringer, og det dekker behov for kompetanse innen ulike miljøer. God oppfølging og deling på tvers gjennom lærlingssamlinger har resultert i at flere og flere har gått over i ordinær rolle etter endt læringsløp. Målene for antall arbeidstreningsplasser er også nådd, justert for smittevernrestriksjoner i 2020. NorgesGruppen har en god kjønnsbalanse på mange områder, men det er forbedringspotensial innen topp- og mellomledere.

Verdikjeden

Vi arbeider for å sikre ansvarlighet i alle deler av våre verdikjeder, og vi har som mål å sikre at varene våre, fra råvareproduksjon til butikkhyllen, er trygge for våre forbrukere og at de ivaretar menneske- og arbeidstakerrettigheter. Vi risikovurderer derfor alle våre leverandører. Vi utvikler stadig tydeligere krav og forventninger til hvert enkelt område, som gjør oss i stand til å skille de ulike leverandørene ut fra deres evne til å håndtere risiko. I 2020 har vi jobbet med en spesielt utsatt gruppe arbeidere, nemlig migrantarbeideren.

Veien videre

Internt

Å sikre kompetanse gjennom gode lærlingprogrammer fortsetter. Vi ønsker flere i ordinær jobb videre, i tillegg til å kunne tilby trygge og gode arbeidstreningsplasser som gir grobunn og motivasjon for delaktighet i et bærekraftig arbeidsliv. NorgesGruppen vil videreføre arbeidet med mangfoldsledelse og kjønnsbalanse spesielt. Det er utfordrende med nok tilgang på riktig kompetanse og erfaringer, på samme måte som endringer tar tid grunnet kulturelle og historiske årsaker. NorgesGruppen møter mange på sin første arbeidsdag i livet. Alle ansatte skal oppleve læring og mestring i arbeidet. NorgesGruppen har som ambisjon å gi en god start i arbeidslivet.

Verdikjeden

Samarbeid med våre leverandører blir viktigere i årene som kommer for å sikre bærekraftige produkter. I 2021 fortsetter vi også arbeidet med å sikre arbeideres rettigheter med særlig fokus på rekrutteringspraksis.



Relevante bærekraftsmål fra FN

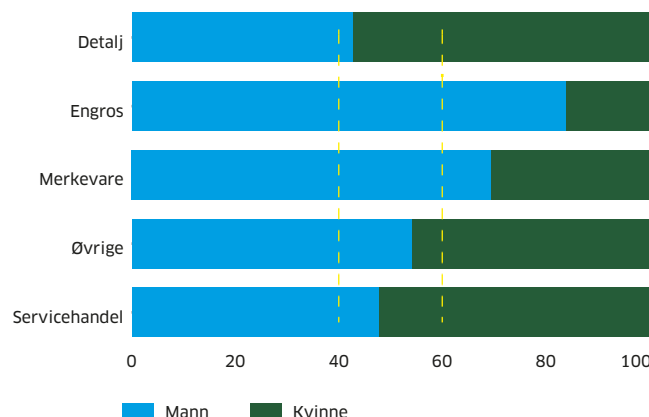
NorgesGruppen skal ivareta rettighetene, helsen og sikkerheten til våre ansatte og de arbeidstakerne som er tilknyttet vår verdikjede: lik lønn for likt arbeid, god integrering, likestilling mellom kjønn, et godt læringsmiljø, også for lærlinger og arbeidstrening. Vi følger opp arbeidsforhold hos våre leverandører, og bidrar til lokale arbeidsplasser i hele landet, blant annet gjennom vår satsing på lokalmat.

Et mangfoldig Norge

Kjønnsbalanse

Totalt i NorgesGruppen er det tilnærmet lik fordeling mellom kvinner og menn med hhv. 50,6 og 49,4 prosent.

Det er store forskjeller mellom konsernets virksomhetsområder. Årsakene til dette kan være sammensatte. NorgesGruppen skal være en foretrukket arbeidsgiver som gir mulighet for begge kjønn i alle deler og nivåer av selskapene.



Kjønnsbalanse deltid, midlertidig og uttak av foreldrepermisjon

Av våre totalt 29 561 ansatte er 43,9 prosent i deltidsstillinger, herav 18,3 prosent menn og 25,6 prosent kvinner. Kjønnsbalansen blant deltidsansatte blir da på 42 prosent menn og 58 prosent kvinner, noe som er innenfor NorgesGruppens ambisjoner om kjønnsbalanse på ulike nivåer (mellom 40–60 prosent).

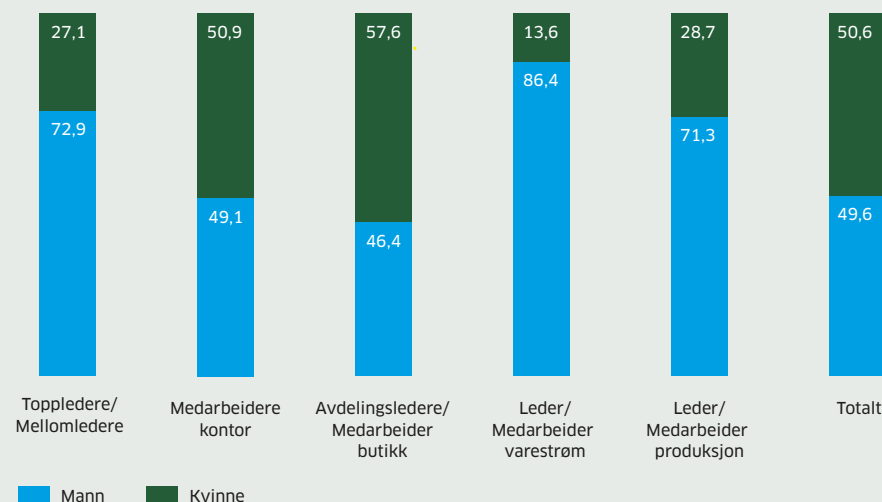
23,8 prosent er midlertidig ansatte, herav 11,6 prosent menn og 12,2 prosent kvinner, noe som gir en kjønnsbalanse blant midlertidig ansatte på 48,8 prosent menn og 51,2 prosent kvinner.

Gjennomsnittlig antall uker foreldrepermisjon er 12,8 uker for menn og 21,8 uker for kvinner. Tallene reflekterer kun kalenderåret 2020 iht. aktivitets- og redegjørelsesplikten og er derfor ikke representative for en hel permisjonsperiode.

Kjønnsbalanse stillingsnivå (NG-eid virksomhet)

NorgesGruppens ambisjon for kjønnsbalanse er å inneha 40 prosent av begge kjønn i toppleder- og mellomledernivå. Kvinneandelen var i 2020 på 27,1 prosent, en økning på 0,9 prosentpoeng siden 2019. En god utvikling, men det er et stort gap til å fylle ambisjonen. Det er i oppdaterte retningslinjer gitt føringer for hvordan man skal drive arbeidet med mål om bedre kjønnsbalanse i toppleder- og mellomledernivå i NorgesGruppen. Det må jobbes på alle nivåer slik at man rekrutterer kandidater på lavere nivåer som på sikt har potensial til å innta ledende roller. Det skal alltid være finalekandidater av begge kjønn. Sterkere fokus på rapportering og oppfølging med kjønnsbalanse som agendapunkt i ulike møtefora blir viktige tiltak for å gjøre ulike grep i arbeidet mot å nå våre ambisjoner. Det er satt i gang tiltak for økt tilgjengelighet av ledige roller internt innad i selskapet, og det inviteres til å bevege seg på tvers av selskapene gjennom å utnytte de ulike mulighetene for mobilitet i NorgesGruppen totalt sett.

En viktig og stor operativ lederrolle i NorgesGruppen er butikksjef. Av våre butikksjefer var 42,1 prosent kvinner i 2020, eller 42,8 prosent når man inkluderer avdelingsleder i butikk. Det jobbes godt med talentutvikling for videre god kjønnsbalanse for fremtidige og kommende butikksjefer i NorgesGruppen.



Et mangfoldig Norge



Vi har medarbeidere fra mange nasjonaliteter og med flerkulturell bakgrunn. Mangfoldet speiler samfunnet vårt og gir verdi for selskapet. Dette er best representert i våre grossist- og industri-virksomheter i tillegg til de største dagligvarebutikkene. Mangfoldsledelse hensyntar gjennom inkludering og utnytter med involvering – en inkludering som gir trygghet samtidig som mangfoldet gir muligheter til å bli utnyttet som verdiskapende element i det daglige og stadig endrede markedet.

Turnover i NorgesGruppen

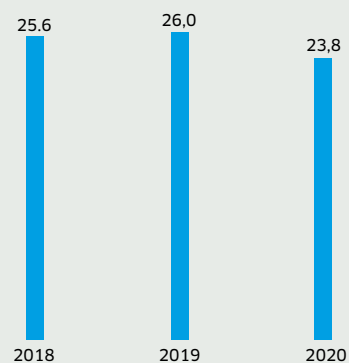
Turnover har i 2020 hatt en nedgang på 2,2 prosentpoeng til 23,8 prosent. Det har vært en generell nedgang innen alle virksomhetsområder. Driverne kan være flere, men den spesielle arbeidssituasjonen som har preget 2020 kan være en underliggende faktor.

Det er fortsatt generelt høye turnovertall hos mange av NorgesGruppens virksomheter, spesielt innen detalj. NorgesGruppen har en viktig oppgave i å ta imot mange ansatte som har sitt første møte med arbeidslivet. Den første jobben er en viktig del av livsfasen hvor mange unge ansatte kombinerer jobb med skole og utdanning. Høy turnover er en konsekvens av dette.

Butikkene har en jevn høy strøm av søknader fra folk som ønsker arbeid for en periode eller for faste deltids- eller fulltidsstillinger på lengre sikt.

Turnover i NorgesGruppen

Prosent



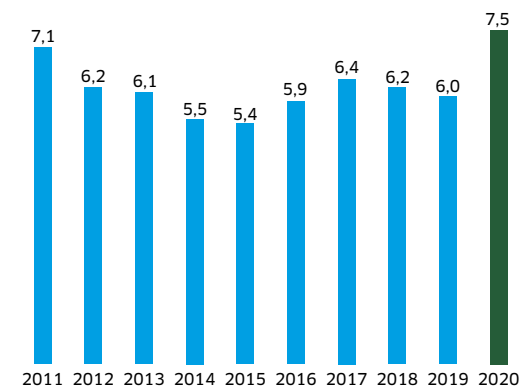
Sykefravær 2020 (NG-eid virksomhet)

Totalt sykefravær for NorgesGruppen for 2020 var på 7,5 prosent av total arbeidstid. Dette er en økning på 1,5 prosentpoeng fra 2019, og er drevet av toppene rundt koronarelatert fravær grunnet karantene i mars og september spesielt. 2020 har vært preget av ekstraordinære årsaker til fravær grunnet restriksjoner. I enkelte måneder har sykefraværet vært lavere enn normalt. I et år hvor størstedelen av NorgesGruppens ansatte har stått i frontlinjen er det imponerende at fraværet har holdt seg på et relativt likt nivå som tidligere, med unntak av to måneder med høy grad av karanteneinnslag.

Alle virksomheter har kontinuerlig fokus på sykefraværsoppfølging og viktigheten av å se den enkelte og ha dialog mellom medarbeider og leder.

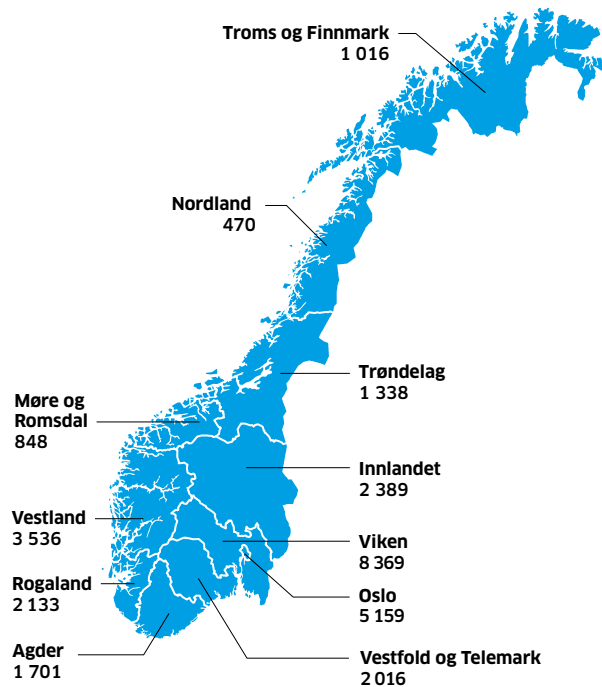
Sykefravær i NorgesGruppen

Prosent



Et mangfoldig Norge

Geografisk fordeling av ansatte i NorgesGruppen



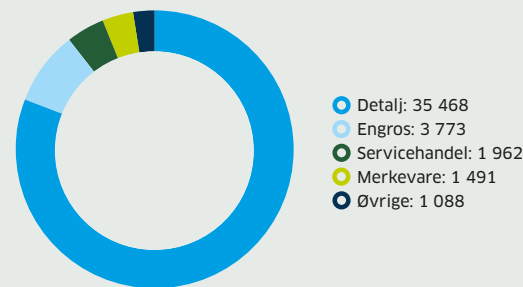
Aldersfordeling totalt og gjennom nyrekruttering (NG-eid virksomhet)

55 prosent av våre medarbeidere er under 30 år, hvorav ca. 41 prosent er under 25 år. NorgesGruppens virksomheter er første arbeidsplass for svært mange. Dette er noe NorgesGruppen ser på som et viktig samfunnsoppdrag. Gjennom opplæring og samhold vil motivasjonen øke for å kunne lære seg et godt arbeidsliv som gir selvfølelse og mestring. Deltidsjobb i en av våre butikker er en avgjørende faktor for å kunne ivareta utdanning på en fleksibel og god måte. Ca. 4 prosent av våre ansatte er over 60 år.

Totalt antall ansatte, inkl. kjøpmannseid virksomhet, er 43 782 i 2020. Dette er en økning på 2 702 ansatte siden 2019. En viktig driver bak denne økningen er effekter av covid-19-restriksjoner. Fordelingen per virksomhetsområde er som følger:

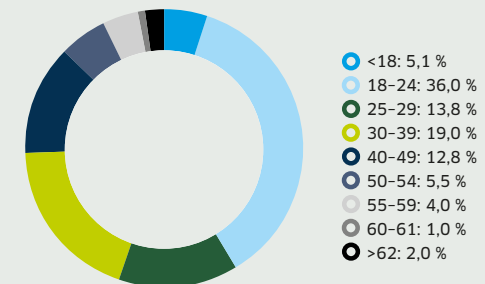
Fordeling antall ansatte per virksomhetsområde

Inkl. kjøpmannseid virksomhet



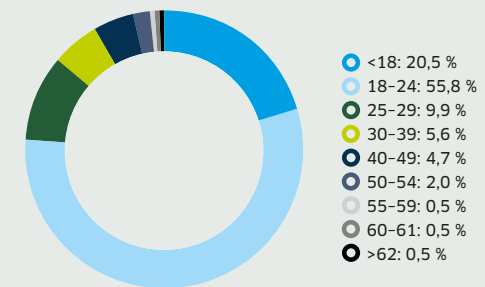
Aldersfordeling totalt (NG-eid virksomhet)

Prosent



Aldersfordeling nyansatte (NG-eid virksomhet)

Prosent



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

Rådgiving, design og infografikk:
Itera og Styrkr

Illustrasjoner:
Trumf / side 34
Itera

Foto:
Johnér / forside, 36
Gry Traaen / side 10, 20, 22, 34, 48, 49, 152
Caroline Roka / side 8, 9, 63
Jørgen Nordby / side 58, 148
Hans Fredrik Asbjørnsen / side 4, 23, 24, 25, 26, 45, 50
Kimm Saatvedt / side 50
MENY, Gaardsand / side 50
MENY, Lars Petter Pettersen / side 56
MENY, Hanasand Gartneri / side 39
MENY, Dagfinn Mysen / side 42
MENY, Michael Johnsen / side 31, 33, 53
MENY, Aina Hole / side 34
MENY / side 2 (BAMA), 6, 20, 21, 37, 40, 41, 44, 51, 54, 62, 64, 166 (BAMA)
KIWI / side 3, 6, 14, 21, 32, 35, 44, 52 Børge Solem, 55, 59, 164
Kjøpmannshuset, Stian Vasvik / side 42
Kjøpmannshuset / side 46, 48, 53
ASKO / side 60
Bakehuset / side 44, 48
Joh. Johannson Kaffe, Sjo og Floyd / side 61
Deli de Luca, Astrid Stærkby / side 34
UNIL / side 43, 44 Mats Dreyer, 50
Norgesgruppen Eiendom / side 28
Trumf / side 37, 38 (illustrasjon)
Mester Grønn / side 38
Handelens Miljøfond / side 43
Kirkens Bymisjon / side 57 Torstein Ihle, 62
NorgesGruppen / 75, 76

Medarbeidere på bildet side 4 «Dette er NorgesGruppen»:
ASKO: Lisette Andersson, KIWI: Bjørn Christian Nilsen, Spar: Mona Helgeland,
MENY: Mahad Ali, Joker: May Thi Doan





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

NorgesGruppens
rapportering for 2020 →



Års- og bærekraftsrapporten 2020
Inkludert fullstendig regnskap med noter,
årsberetning og presentasjon av styret.

Norsk og engelsk versjon



www.norgesgruppen.no
gir deg oppdatert informasjon om
NorgesGruppen. Her kan du også laste ned
pdf-versjon av Års-og bærekraftsrapporten.