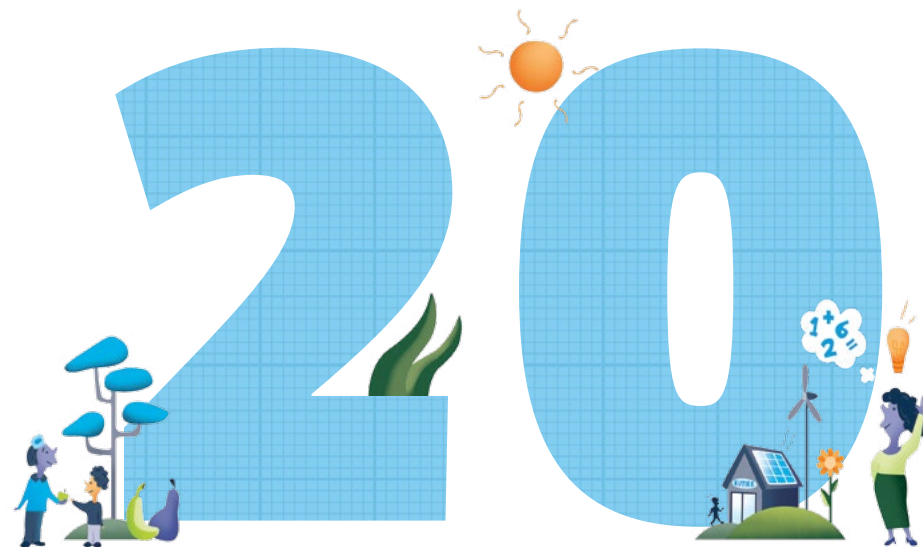




NorgesGruppen **ÅRSRAPPORT**



NorgesGruppen

NorgesGruppens årsrapport 2016

INNHold



- Side 3** Viktige hendelser siste år
- Side 4** Finansielle nøkkeltall for konsernet
- Side 5** Dette er NorgesGruppen
- Side 6** NorgesGruppens verdiskaping
- Side 7** Konsernsjefen har ordet: Et blikk på bransjen
- Side 9** Årsresultater 2016: Finansiell utvikling
- Side 11** Vår verdiskaping
- Side 13** Fremtidsutsikter
- Side 14** Bærekraft
- Side 16** Virksomheten – Detalj
- Side 18** Virksomheten – Merkevarer
- Side 20** Virksomheten – Engros
- Side 22** Virksomheten – Eiendom
- Side 24** Virksomheten – Konsernfunksjoner og fellestjenester
- Side 26** Styret i NorgesGruppen ASA
- Side 28** Årsberetning 2016
- Side 37** Innholdsfortegnelse for regnskapet
- Side 38** Årsregnskap for NorgesGruppen konsern
- Side 78** Årsregnskap for NorgesGruppen ASA
- Side 89** Erklæring fra styrets medlemmer og konsernsjef
- Side 90** Revisjonsberetning
- Side 93** Eierstyring og selskapsledelse
- Side 97** Aksjonærforhold og ledelse

For årsrapporten på internett gå inn på:

www.norgesgruppen.no/finansiell-info/rapportering/



NorgesGruppens rapportering for 2016



Årsrapport 2016
inneholder lovpålagt informasjon knyttet
til NorgesGruppens årsrapportering.



Børsrapport 2016
omtaler årsresultatet for 2016.



Bærekraftsrapport 2016
beskriver og dokumenterer Norges-
Gruppens arbeid innen bærekraft.

Viktige hendelser siste år

Høyere organisk vekst enn markedsveksten. KIWI er vekstvinneren.



Deli de Luca åpnet på 65 Esso-stasjoner.



ASKO fikk tilbake Bunnpris som kunde fra 1. januar 2017.



Deleierskapet i Eurocash gir oss mer kunnskap om forbrukertrender og vareutvalg.

MENY og SPAR lanserte sine netthandelsløsninger i 2016, med plan om videre utrulling i 2017.

NorgesGruppen forlenger samarbeidsavtaler med Leger Uten Grenser og Kirkens Bymisjon.

NorgesGruppen fortsatte investeringene i miljøvennlige bygg og klimanøytrale distribusjonsløsninger.



NorgesGruppen lanserte sunt smågodt og reduserte 700 tonn sukker i drikkevarer.



Etableringen av Retail Payment skal bidra til å gi kundene en sømløs betalingsplattform.





Finansielle nøkkeltall for konsernet

Resultat		2016	2015	2014	2013	2012	2011
Sum driftsinntekter	NOK mill.	80 162	76 224	71 391	67 396	62 083	58 641
EBITDA ¹⁾	NOK mill.	4 846	4 729	4 357	3 899	3 896	3 750
Driftsresultat (EBIT)	NOK mill.	3 266	3 170	2 945	2 636	2 572	2 459
Ordinært resultat før skatt	NOK mill.	3 164	3 001	2 616	2 405	2 268	2 155
Årsresultat	NOK mill.	2 465	2 361	1 930	1 793	1 654	1 556
Aksjer							
Fortjeneste per aksje ²⁾	NOK	62,29	59,58	48,89	45,46	40,87	37,02
Utbytte per aksje	NOK	16,00	15,00	13,00	12,00	11,00	10,00
Kapital							
Totalkapital	NOK mill.	36 382	35 104	33 515	30 914	28 105	26 355
Egenkapital	NOK mill.	16 728	14 820	13 007	11 455	10 220	9 505
Egenkapitalandel	%	46,0	42,2	38,8	37,1	36,4	36,1
Netto rentebærende gjeld	NOK mill.	5 578	7 100	7 309	7 188	6 914	6 406
Lønnsomhet							
Driftsmargin EBITDA ³⁾	%	6,0	6,2	6,1	5,8	6,3	6,4
Driftsmargin EBIT ⁴⁾	%	4,1	4,2	4,1	3,9	4,1	4,2
Resultatgrad ⁵⁾	%	4,2	4,2	4,1	4,0	4,1	4,2
Avkastning på anvendt kapital ⁶⁾	%	14,5	14,6	14,6	14,5	15,2	15,3

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) Resultat før skatt + rentekostnader / Driftsinntekter

6) Resultat før finanskostnader /gjennomsnittlig egenkapital + rentebærende gjeld

2,5 mrd

Årsresultat 2016 etter skatt

16 kr

Utbytte 2016 per aksje

36,4 mrd

Totalkapital 2016

14,5 %

Avkastning 2016 på anvendt kapital



Dette er NorgesGruppen

Vår visjon om å gi deg en bedre hverdag skal realiseres ved å yte god service, være konkurransedyktig, gi inspirasjon, sikre god kvalitet og sikre trygg mat.

Forretningsidéen til NorgesGruppen er å være et ledende handelsforetak innenfor forbruksvarer i Skandinavia med hovedfokus i Norge. Kundenes behov skal være selskapets rettesnor, og vår virksomhet skal være basert på langsiktighet, tillit, kompetanse, effektivitet og lønnsomhet i hele verdikjeden.

Nøkkelverdiene til NorgesGruppen er ansvarlig, samarbeidsorientert og kundeorientert. Vi skal alltid opptre på en redelig og troverdig måte, og vi skal gjennom våre handlinger skape tillit og trygghet. Vi skal sikre helhetstenkning gjennom hele

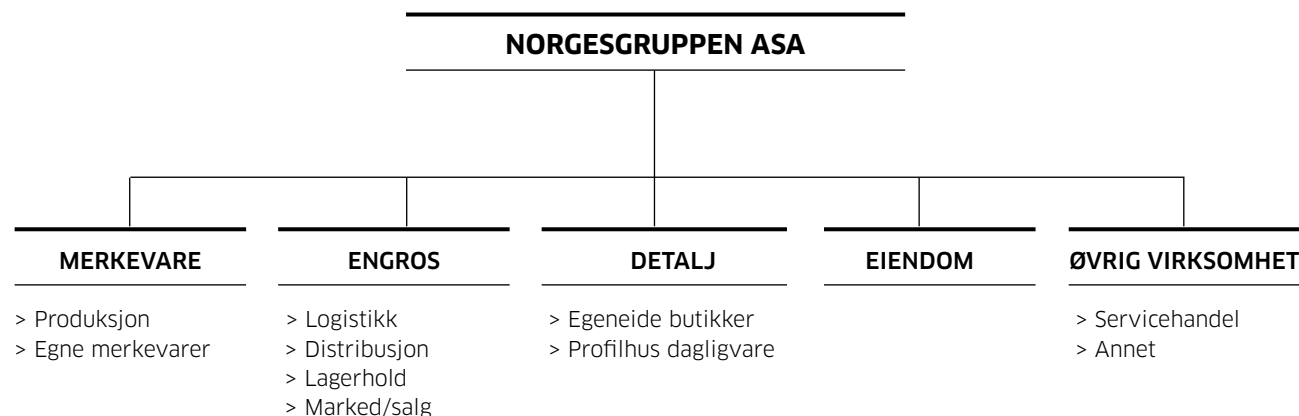
verdikjeden. Videre skal det legges til rette for selvstendige kjøpmenn og godt kjøpmannskap. Vi skal stimulere til initiativ, delaktighet og trivsel for alle ansatte.

Vår landsdekkende virksomhet danner et viktig grunnlag for den lokale verdiskapingen i det norske samfunnet. 1 850 dagligvarebutikker fordelt over hele landet, hvorav cirka 60 prosent kjøpmannseide, tilbyr mat- og drikkevarer fra hele spekteret av store internasjonale leverandører til norske lokale leverandører. De lokale kjøpmennene bidrar til å skape verdier og arbeidsplasser i lokalsamfunnet. Det er dokumentert at bevaring av nærbutikken er viktig for å hindre fraflytting fra distriktene. Effektiv varelevering gir forbrukerne lavere priser og bredt vareutvalg. Kjøpmenn får lavere kostnader og høyt varetrykk i butikken.

NorgesGruppen opererer i en bransje med kjernevirksomhet innenfor dagligvarehandel i tillegg til servicehandel og storkjøp. Kjededrift for ulike profiler, industri, eiendomsforvaltning og -utvikling, samt interne tjenestoområder som IT, regnskap og lønnsproduksjon gir mange arbeidsplasser i hele landet. Vi sysselsetter over 28 800 ansatte i virksomhet som eies av NorgesGruppen og nærmere 40 000 totalt når ansatte i kjøpmannseide butikker inkluderes. Ved etablering av en mellomstor dagligvarebutikk genererer det cirka 30 nye arbeidsplasser.

**For årsrapporten på internett
gå inn på:**

www.norgesgruppen.no/finansiell-info/rapportering/



NorgesGruppens verdiskaping

Viktige ressurser

Langsiktig eierskap

Eierskapet i NorgesGruppen sikrer langsiktig forvaltning av verdier og tillater langsiktige investeringer som kommer samfunnet til gode.

1 850 dagligvarebutikker, 850 utsalgssteder innenfor servicehandel

NorgesGruppen er tilstede over hele landet med lavprisbutikker, supermarkeder, distriktsbutikker, kiosker og utsalgssteder.

1 000 kjøpmenn

Cirka 60 prosent av NorgesGruppens butikker er kjøpmannseide. (Per 31.12.2016 har NorgesGruppen 819 egneide butikker.)

Effektiv distribusjon

Vi distribuerer varer til alle deler av landet og jobber kontinuerlige med å effektivisere drift og logistikk. Det gir fulle butikkerhyller og konkurransedyktige priser til forbruker.

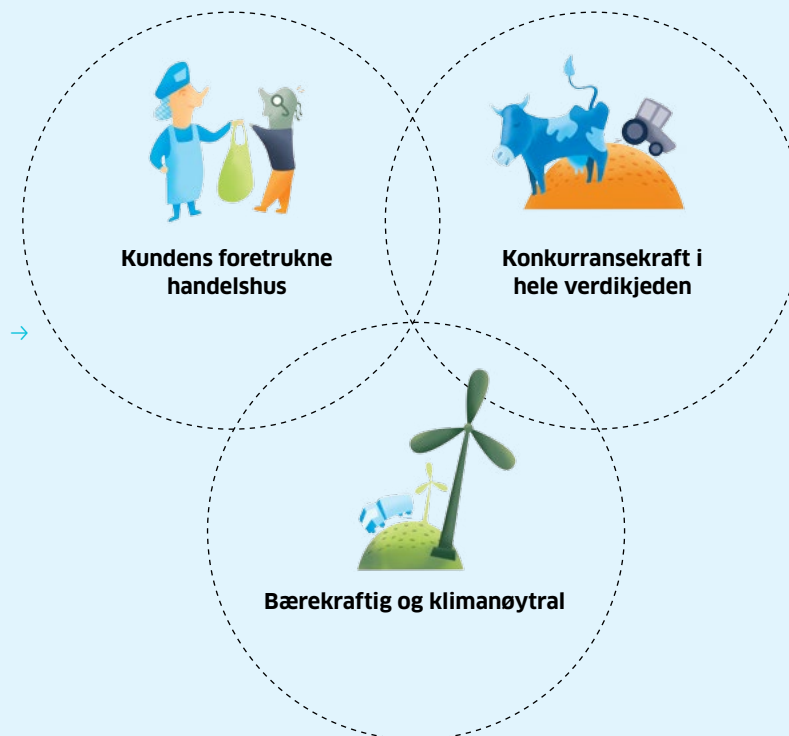
40 000 medarbeidere

NorgesGruppen sysselsetter 28 800 ansatte i organisasjonen og 12 000 medarbeidere hos kjøpmennene. NorgesGruppens kjeder og ASKO hadde i 2016 medarbeidere fra over 70 nasjonaliteter.

1 120 leverandører

Vi samarbeider med over tusen små og store leverandører hvorav mange lokale og regionale.

Hvordan vi jobber



For mer informasjon om Norgesgruppen:
www.norgesgruppen.no

Verdier vi skaper

For samfunnet

Vi investerer i det grønne skiftet, i folkehelsen og i verdiskaping i distriktene.

For forbrukerne

Vi arbeider med å bidra til at forbrukeren kan ta grønnere og sunnere valg og fortsetter å gjøre morgendagens handleopplevelse billigere og bedre. Vi bidrar til et mangfoldig vareutvalg i hele landet.

For leverandørene

Vi kjøpte inn råvarer og produkter for nær 59 mrd. kroner i 2016 og samarbeider om å gjøre vareutvalget grønnere, sunnere og bedre.

For medarbeiderne

Mange unge har sitt første møte med arbeidslivet gjennom en stilling i våre butikker. I 2016 tok vi imot 5 220 nye ansatte og satset videre for å skape en arena for integrering og læring.

For eiere og kjøpmenn

Resultatet etter skatt var på 2,5 mrd. kroner i 2016. NorgesGruppen har en ansvarlig utbyttepolitikk. Kjøpmenn i hele landet skal få konkurransedyktige priser og et bredt vareutvalg ved å være en del av NorgesGruppen.





«God resultatutvikling i 2016 er en stor anerkjennelse for den jobben som gjøres i butikk hver dag og for hele servicekontoret i kjedene og NorgesGruppens øvrige virksomhet.»

RUNAR HOLLEVIK,
Konsernsjef

ET BLIKK PÅ BRANSJEN

Økte salgsinntekter viser at flere forbrukere velger våre butikker. NorgesGruppen skal bidra til at kundene kan ta grønnere og sunnere valg, og vi skal fortsette å gjøre morgendagens handleopplevelse billigere og bedre.

NorgesGruppen tilbyr et bredt spekter av ulike butikker i det norske markedet, med lavprisbutikker, supermarkeder og distriktsbutikker. Tall fra analysebyrået Nielsen viser at alle våre kjeder, KIWI, MENY, SPAR og Joker, økte sine markedsandeler i 2016. Dagligvaremarkedet vokste 3,1 prosent i 2016, viser tall fra Nielsen. NorgesGruppen, inkludert kjøpmannseide butikker, økte med 5,7 prosent i samme periode. Veksten skyldes at butikkene til NorgesGruppen gjør det bra i konkur-





ransen om dagligvarekundene. Styrket markedsposisjon forklares hovedsakelig av høyere organisk vekst enn veksten totalt i markedet. Det betyr at flere kunder velger våre kjeder og at hver handel øker.

Matvareprisene steg 2,6 prosent i 2016, noe som er lavere enn konsumprisindeksen som hadde en vekst på 3,6 prosent i samme periode. Matvareprisene varierer gjennom året, og NorgesGruppens kjeder skal alltid være konkurransedyktige på pris. Det har betydning for husholdningenes økonomi og er samtidig avgjørende for kundenes valg av butikk og vår lønnsomhet i et konkurransepreget marked.

Økt produktivitet og mer effektiv drift i dagligvarebransjen har over tid bidratt til å bremse prisveksten på mat og drikke. Tall fra SSB viser at matvareprisene er lavere eller på nivå med prisene på andre varer og tjenester i samfunnet over tid. Dagligvarehandelen, både engros og detalj, har gjennomgått en kraftig produktivitetsvekst sammenlignet med andre næringer. Dagligvarebransjen har de senere årene gjennomført omfattende effektiviseringer. Et eksempel er NorgesGruppens utbygging av et sentrallager for kjøll.

Dagligvarebutikkene opplever økt konkurranse fra andre markedskanaler som mat i farta, spise ute, faghandel og nett-handel. Dagligvaremarkedet inkludert netthandel utgjorde ved årsskiftet cirka 170,9 MRD. Matkasser og dagligvarer på

Matvareprisene steg 2,6 prosent i 2016, noe som er lavere enn konsumprisindeksen som hadde en vekst på 3,6 prosent i samme periode.

nett er ikke inkludert i tallene fra Nielsen, men estimerte tall viser et marked på cirka 1 500 MNOK i 2016 og en totalvekst i markedet som helhet på 3,4 prosent. Omsetningen innenfor dagligvarer på nett vokste i 2016 raskere enn tradisjonelle dagligvarebutikker.

NorgesGruppen investerer i en mer effektiv verdikjede, bedre butikker, det grønne skiftet og i en fremtid som krever flere digitale løsninger.

3-4

Forbruker handler 3-4 ganger per uke

8,5
varer i snitt

Forbrukers handlemønster i lavprisbutikker

9
varer i snitt

Forbrukers handlemønster i supermarked

Forbrukere benytter ulike butikker

- til ulike handlesituasjoner

Kilde: Nielsen

ÅRSRESULTATER 2016:

Finansiell utvikling

4,1 %

Driftsmargin

3,1 %

Resultat etter skatt
etter andel av omsetningen

46 %

Egenkapitalandel

I 2016 investerte konsernet 2,7 mrd NOK. Samlede investeringer i konsernet på seks år er 17,3 mrd NOK.

Regnskapet for NorgesGruppen omfatter vår egneide virksomhet, herunder 819 butikker per 31.12.2016.

Stabile marginer og økt omsetning

NorgesGruppen hadde i 2016 driftsinntekter på 80 162 MNOK, mot 76 224 MNOK i 2015. Veksten skyldes at butikkene til NorgesGruppen gjør det bra i konkurransen om dagligvarekundene. Flere kunder velger våre kjeder og hver handel øker. Det er spesielt lavprisaktøren KIWI som leverer sterk sammenlignbar vekst i salgsinntekter.

EBITDA-marginen er på 6,0 prosent i 2016 mot 6,2 prosent i 2015. Driftsmarginen i 2016 er på 4,1 prosent, sammenlignet med 4,2 prosent i 2015.

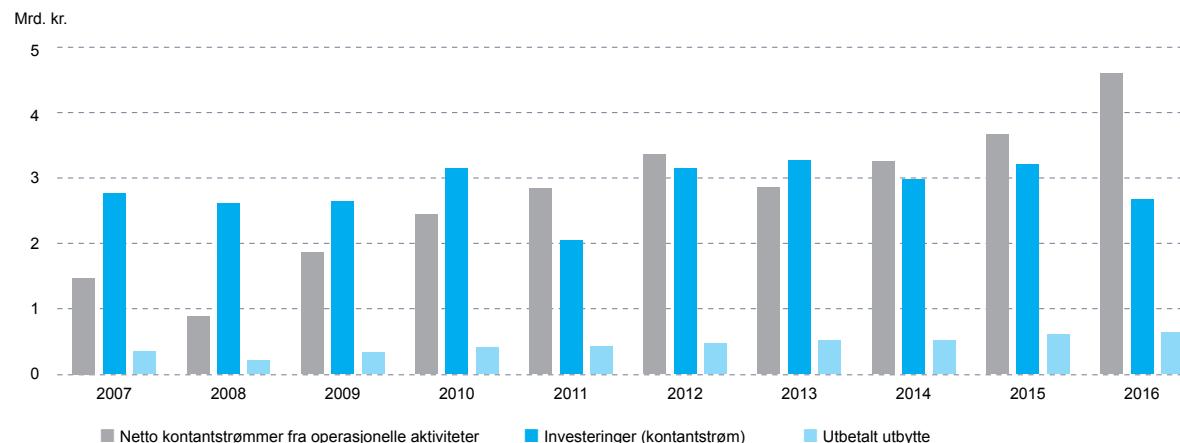
Produktivitetsøkning gir konkurransedyktige matvarepriser

Driftsresultatet i 2016 var på 3 266 MNOK. Konsernets driftsresultat i 2015 var til sammenligning på 3 170 MNOK. Produktivitetsøkning og mer effektiv drift i forretningsområdene har bidratt til god resultatvikling totalt sett og til å bremse prisveksten på mat og drikke.

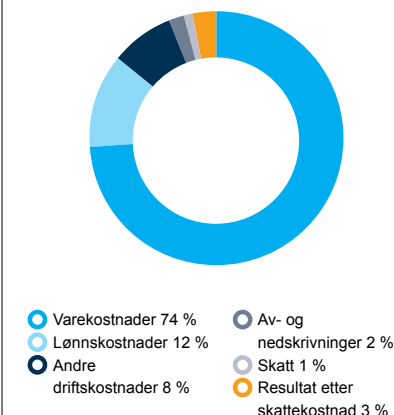
EBITDA, som viser driftsresultat før av- og nedskrivninger og inntekt på investering i tilknyttede selskaper, er på 4 846 MNOK. Det er en økning på 2,5 prosent fra samme periode i fjor.



Store investeringer og moderate utbytter



Fordeling av driftsinntekter Prosent



Resultat før skatt er på 3 164 MNOK. Resultat etter skatt viser 2 465 MNOK, sammenlignet med 2 361 MNOK i 2015.

Varekostnaden utgjør i snitt om lag tre firedeler av prisen kundene betaler for en vare. Lønninger til butikkansatte er nest største post, fulgt av transport, husleie, strøm og andre driftskostnader. Resultatet NorgesGruppen sitter igjen med etter skatt utgjør 3,1 prosent av driftsinntektene.

Store investeringer årlig

NorgesGruppen investerer betydelige summer i en mer effektiv verdikjede, bedre butikker, det grønne skiftet og i en fremtid som krever flere digitale løsninger. Store investeringer i anleggsmidler gjenspeiles i totalkapitalen på 36 382 MNOK, en økning på 1 278 MNOK fra året før.

Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter var i 2016 på -2 669 MNOK, mot -3 212 MNOK året før.

Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter var på 4 600 MNOK i 2016, mot 3 665 MNOK samme periode i fjor. Dette er i hovedsak EBITDA fratrukket betalt skatt og endring i arbeidskapital samt andre tidsavgrensningsposter.

Netto kontantstrøm fra finansaktiviteter er på -1 728 MNOK, sammenlignet med -347 året før. Det er i perioden utbetalt 587 MNOK i utbytte til aksjonærene i morselskapet.

Avkastningen på anvendt kapital er på 14,5 prosent, sammenlignet med 14,6 prosent i 2015. NorgesGruppen har hatt god avkastning av investeringer i den operative virksomheten over flere år.

Et solid konsern

Konsernets egenkapital anses å være solid med en god likviditetsreserve. Netto rentebærende gjeld er redusert med 1 522 MNOK til 5 578 MNOK pr. 31.12.2016 og ubenyttede trekkfasiliteter utgjør 5 714 MNOK. Til tross for store investeringer de senere årene, er andelen rentebærende gjeld nedadgående.

Egenkapitalandelen på 46,0 prosent er tilfredsstillende i forhold til konsernets virksomhet og risikoeksponering. Balansen pr. 31.12.2016 viser en egenkapital for konsernet på 16 728 MNOK.



VÅR VERDISKAPING

Det viktigste bidraget til verdiskaping i distriktene og levende lokalsamfunn er innkjøp av norske landbruksvarer og lokalt produsert mat, samt butikkdrift i distriktene.

Levedyktige lokalsamfunn

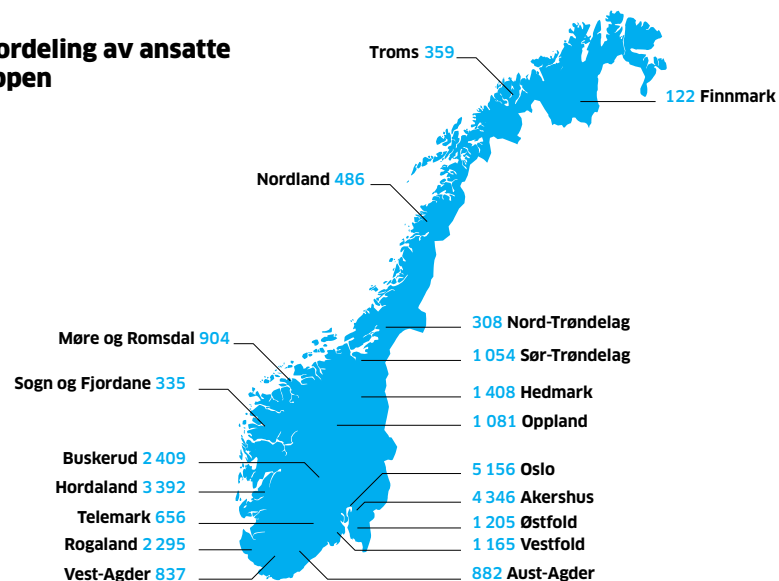
Norge er et langstrakt land med store avstander og spredt bosetting. Distriktsbutikkene er viktige for å opprettholde levedyktige lokalsamfunn utenfor tettstedene. Med utsalgssteder fordelt i Norges 430 kommuner, danner vår landsdekkende virksomhet et viktig grunnlag for konsernets verdiskaping i det norske samfunnet.

Ved utgangen av 2016 hadde NorgesGruppen butikker i 90 prosent av landets kommuner. Vi står for halvparten av butikkene i kommuner med færre enn 2000 innbyggere. Mange av disse har et sårbart grunnlag for butikkdrift, som har mye å si for å hindre fraflytting. NorgesGruppen har en økende andel av disse distriktsbutikkene.

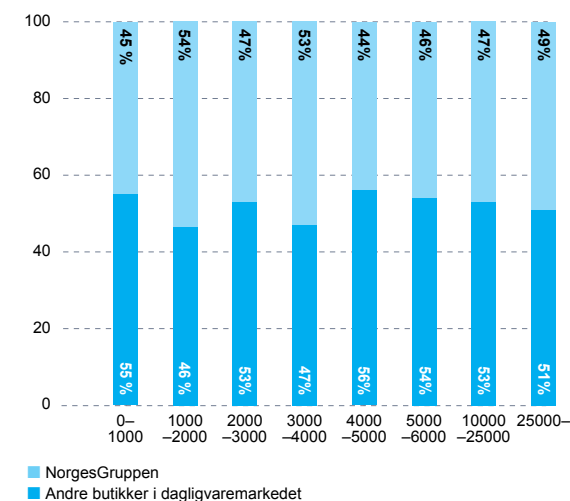
1 031 av NorgesGruppens i alt 1 850 butikker er eid av selvstendige kjøpmenn. Sammen med kjøpmenn gjør vi det vi kan for å sikre driften av så mange nærbutikker som mulig. For at distriktsbutikkene skal kunne overleve er det viktigste premisset at de gjennom intern fraktutjevning får mulighet til å få levert varer til lik pris uansett hvor i landet butikken er lokalisert.



Geografisk fordeling av ansatte i NorgesGruppen



Andel butikker etter kommunestørrelse



Mangfoldige arbeidsplasser

Mange unge medarbeidere har sitt første møte med arbeidslivet gjennom en stilling i en av våre butikker, gjerne på deltid i kombinasjonen med skole eller studier. NorgesGruppen har som mål å til enhver tid ha 500 lærlingekontrakter. Antall nye medarbeidere i organisasjonen i 2016 var 5 224. 45 prosent av alle nyansatte i 2016 var under 20 år.

NorgesGruppen er gjennom sin virksomhet en stor arbeidsgiver med mange arbeidsplasser geografisk spredt over hele landet. Arbeidsplassene kan variere i størrelse fra under ti til mange hundre medarbeidere. Integrering av mennesker med ulike nasjonaliteter og tilrettelegging av arbeidsplasser for arbeidstrening eller funksjonshemming inngår som en natur-

lig del av lederrollen. NorgesGruppens kjeder og ASKO hadde i 2016 medarbeidere fra over 70 nasjonaliteter.

Etablering av en mellomstor dagligvarebutikk genererer cirka 30 nye jobber. Handelsnæringen er viktig i hele landet og bidrar til forretningsutvikling på lokalt nivå. Det er største næring i enkelte kommuner og sysselsetter mellom 9 og 18 prosent i hvert fylke.

Systematisk arbeid for lokalmat

Målet er at andel av omsetningsveksten for lokalmat skal være 2–5 prosent høyere enn veksten i NorgesGruppen totalt. Omsetningen av lokalmat vokste med 8,9 prosent som var 3,3 prosentpoeng bedre enn veksten for NorgesGruppen totalt

(5,6 prosent). Nye tiltak settes i verk i kjedene og serveringsbransjen for å videreføre den sterke veksten i lokalmat mot 2020.

Norsk landbruk

NorgesGruppen ønsker økt produksjon og omsetning av norske landbruksvarer, spesielt innenfor frukt og grønt og varegrupper der det i dag er for lite varer. Omsetningsveksten har vært god de siste årene. NorgesGruppens kjøp av norsk frukt og grønt fra Gartnerhallen økte med 40 prosent i volum og 240 prosent i verdi i perioden 2010–2015.



FREMTIDS- UTSIKTER

NorgesGruppen skal ta nye steg inn i en digitalisert hverdag, bidra til at forbrukeren kan ta grønnere og sunnere valg og gjøre morgendagens handleopplevelse billigere og bedre.

Digitaliseringen forventes å påvirke forbrukeratferd og -forventninger de neste årene. Forbrukerkravet til automatisering av kundedialogen og til tjenester vil øke. NorgesGruppen har sterk vilje og evne til å investere i en fremtid som krever flere digitale løsninger.

NorgesGruppen forventer at det tradisjonelle dagligvaremarkedet vil være preget av relativt lave vekstnivåer i de neste årene og at forbrukerne får flere valgmuligheter gjennom nye kanaler. Konkurransen om kundene er tøff, og dagligvarebutikkene opplever økt konkurranse fra andre markedskanaler som mat i farta, spise ute, faghandel og netthandel.

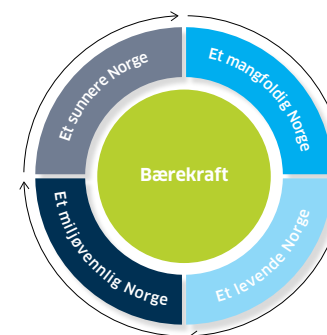
Effektiviseringsgevinster i verdikjeden både på kort og lang sikt, er viktig for NorgesGruppen. Tiltak for kostnadsbesparelser er viktig for fremtidig konkurransekraft. Samtransport, returlogistikk og økte volumer for engrosvirksomheten er sentralt.

Innovasjon og tilpasningsdyktighet gjennom gode tjenester til forbrukerne, bredde i butikkonsepter og virksomheten forøvrig skal gjøre NorgesGruppen fleksibel for endringer i markedsutvikling og overfor forbrukertrender. I 2017 blir nettbutikken til MENY åpen for store deler av landet, noe som gjør supermarkedsutvalget tilgjengelig for enda flere nordmenn.



BÆREKRAFT

Arbeidet med bærekraft er en del av forretningen vår og ikke noe som kommer i tillegg. Å bidra til en bærekraftig utvikling handler i all enkelhet om å ta vare på behovene til mennesker som lever i dag, uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å dekke sine.



Fire innsatsområder og et solid fundament

I 2016 definerte vi fire innsatsområder som vil utgjøre fyrtårnene i vårt bærekraftarbeid frem mot 2020. De beskriver områder der vår innsats kan gi stor effekt for samfunnet og samtidig by på forretningsmuligheter og forsterket lønnsomhet for konsernet.

Fyrtårnene har imidlertid liten verdi uten et sterkt fundament. Derfor jobber vi metodisk for å sikre en ansvarlig verdikjede som tar vare på mennesker, miljø, ressurser og dyr, og for at nulltoleransen for korrupsjon etterleves i alle deler av virksomheten.



Vår posisjon gir oss en mulighet til å brøyte vei og utgjøre en forskjell. Den muligheten skal vi bruke til å bidra positivt. NorgesGruppen definerer bærekraft på følgende måte: **Bærekraft** innebærer at vi tar sosiale, etiske og miljømessige hensyn og at vi har lønnsomhet. Vi jobber systematisk med tiltak innen blant annet miljø og folkehelse i alle forretningsområdene. Vår ambisjon er at vi skal være en bærekraftig og klimanøytral virksomhet. Vi vil blant annet hjelpe kundene



til et balansert kosthold, med mer av det sunne og mindre av det usunne. Vi utvikler mer miljøvennlige produkter, kutter klimagassutslipp, utforsker ny miljøteknologi i butikker og i distribusjonsleddet, og investerer i fornybar energi. I 2016 forsterket vi også arbeidet med å redusere matsvinnet med tiltak både i bransjen og hjemme på folks kjøkken.

NorgesGruppen driver i en bransje med en lang og sammensatt verdikjede. Vi har rundt 40 000 medarbeidere tilknyttet våre virksomheter, og påvirker livsgrunnlaget til langt flere gjennom varene vi kjøper inn, enten det er fra et gårdsbruk i Norge eller en leverandør i Asia. Hvert ledd i verdikjeden påvirker miljøet og klimaet, og lite er viktigere for helse og velvære enn maten vi spiser.

Hver dag er én million kunder innom våre butikker. Kundene våre ønsker de beste prisene, det beste utvalget og den beste servicen, men de har også forventninger til hvordan vi bidrar til en bærekraftig utvikling. Det er medarbeiderne som er nøkkelen til god lønnsomhet og resultater innen bærekraft. Hver dag bruker våre ansatte krefter på at vi skal være kundenes førstevalg. Vi er en mangfoldig organisasjon, og skal være en god arbeidsgiver for alle – over hele landet. I 2016 satte vi også klare mål for å øke antall lærlinger og arbeidspraksisplasser i alle deler av konsernet de neste tre årene.

For mer informasjon:

[www.norgesgruppen.no/finansiell informasjon/rapportering](http://www.norgesgruppen.no/finansiell_informasjon/rapportering)

I NorgesGruppens bærekraftsrapport kan du lese om våre konkrete mål og tiltak. Vi skal bidra til en bærekraftig utvikling – det er også god butikk.

Det er medarbeiderne som er
nøkkelen til god lønnsomhet og
resultater innen bærekraft.
Hver dag bruker våre ansatte
krefter på at vi skal være
kundenes førstevalg.



Virksomheten

DETALJ

NorgesGruppen tilbyr et bredt spekter av ulike butikker i det norske markedet, med lavprisbutikker, supermarkeder og distriktsbutikker. Tall fra analysebyrået Nielsen viser at alle våre kjeder, KIWI, MENY, SPAR og Joker, økte sine markedsandeler i 2016.

Stadig flere forbrukere velger KIWI når de handler mat- og drikkevarer. KIWI vokser mest av kjedene i NorgesGruppen både organisk og med nyetableringer. KIWI, inkludert kjøpmannseide butikker, omsatte for 33 735 MNOK i 2016 og har en markedsandel på 19,9 prosent, opp 1,1 prosentpoeng fra 2015. KIWI hadde størst sammenlignbar vekst i markedet på 5,3 prosent. I 2016 ble KIWI Pluss lansert. Det gir kundene 7,5 prosent bonus på alt av fersk frukt og grønnsaker. Bonusen ble endret til 15 prosent i starten av 2017. En Skandinavisk bransjeundersøkelse om bærekraftighet kåret i 2016





KIWI til den beste av dagligvarekjedene på bærekraft og det tredje beste selskap på listen over Norges mest bærekraftige varemerker.

Supermarkedene MENY og EUROSPAR differensierer seg fra lavprisbutikkene ved å tilby en kombinasjon av god service, stort utvalg og digitale løsninger som skal forenkle kundens handleopplevelse.

MENY, inkludert kjøpmannseide butikker, omsatte for 18 414 MNOK og hadde ved årsskiftet en markedsandel på 10,9 prosent, opp 0,2 prosentpoeng. Sammenlignbar vekst for MENY var på 0,8 prosent. MENY fokuserer på inspirasjon og matglede kombinert med et stort vareutvalg, og fører i dag et av Norges største utvalg på økologisk mat, fairtradeprodukter og etiske- og miljøsertifiserte varer. I 2016 lanserte MENY Jacobs Utvalgte Lerstang kylling, som er en helt ny kvalitetskylling med enda bedre dyrevelferd. En MENY-butikk har i gjennomsnitt cirka 10 000 produkter og tilbyr over 2 300 produkter fra 450 lokale produsenter.

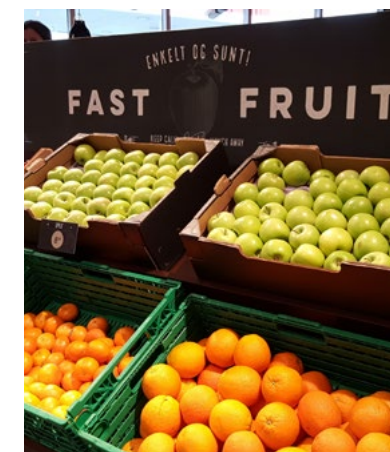
SPAR-kjeden, inkludert kjøpmannseide butikker, viste godt driv i 2016 med 3,0 prosent sammenlignbar vekst i 2016. SPAR tilbyr et godt utvalg av ferskvarer, brød og bakervarer, frukt og grønt, samt varer fra lokale leverandører. Som første dagligvarekjede lanserte SPAR kjøttdeig med 30 prosent grønnsaker i 2016. SPAR økte sin markedsandel med 0,1 prosentpoeng til 7,0 prosent og omsatte for 11 934 MNOK.

Joker-kjeden hadde god utvikling i 2016 og styrket sin posisjon som den ledende kjeden i nærhandelssegmentet. Joker, inkludert kjøpmannseide butikker, omsatte i 2016 for 6 276 MNOK. Sammenlignbar vekst var på 0,8 prosent og markedsandelen ved årsskiftet var 3,7 prosent. Joker og Den Norske Turistforening samarbeidet i 2016 om naturopplevelser og turglede i en ny TV-serie.

SERVICEHANDEL

NorgesGruppens satsing innenfor servicehandel består av egneide konsepter samt deleierskap i selskaper.

Kjedene Deli de Luca, Mix, Dolly Dimple's, Jafs og Kaffebrenneriet, viser alle godt driv i 2016. I bensinstasjonsmarkedet har NorgesGruppen Servicehandel etablert Deli de Luca på 65 Esso-stasjoner, og omsetningen i 2016 viser at mat- og drikkekonseptet har blitt tatt godt imot av kundene. Markedet for servicehandel er i en spennende utvikling hvor ferdige måltidsløsninger og kaffe er blant kategoriene med størst vekst. Servicehandel omsetter årlig for 3 500 MNOK med total 850 utsalgssteder. Konkurransen i markedet retter seg også mot dagligvarebutikker og kaffebarer som satser på mat og drikke for folk i farta. Trendene innen spisevaner er større krav til enkelhet, ferskhet og kvalitet.





Virksomheten

MERKEVARE

Merkevarevirksomheten i NorgesGruppen består av heleide produksjonsselskaper for varegrupper som er viktige for kundene, som for eksempel brød og bakervarer og egne merkevarer.

Driftsinntektene for forretningsområdet Merkevare, inkludert salg til andre virksomheter i konsernet, var på 9 941 MNOK i 2016. Driftsresultatet økte med 8 prosent til 535 MNOK. Konkurransesituasjonen i dagligvaremarkedet har ført til høyere vekst for Unil, som er ansvarlig for utvikling, innkjøp, salg og markedsføring av NorgesGruppens egne merkevarer.

I underkant av tolv prosent av omsetningen i NorgesGruppens butikker er egne merkevarer. Andelen egne merkevarer i Norge er generelt lav, men har økt noe på grunn av





behov for differensiering, kategoriutvikling og økt konkurransekraft for kjedene. Formålet med egne merkevarer er å gi forbrukerne valgfrihet og inspirerende produkter i tillegg til et prisgunstig alternativ til industriens merkevarer. Dette gjør vi ved å utfordre leverandørene innenfor varegrupper der merkevarene har høy markedsandel. I produktkategorier der det er få alternativer er det spesielt viktig å lansere flere egne varianter, slik at kundene får et best mulig utvalg. Varemerkene First Price, Eldorado og Unik står for det største salget, men andre merker som Folkets og Jacobs Utvalgte viser også en god utvikling.

Kvalitet og pris på brød og bakervarer blir ansett som en viktig faktor for kundens valg av butikk. Butikkene til NorgesGruppen har flere produkter fra lokale bakerier, mens flertallet av brødene er fra vår hovedleverandør Bakehuset. Det totale brødmarkedet har over flere år hatt en negativ vekst, men trenden flatet ut i 2015 og har stabilisert seg i 2016. Bakehuset har satset sterkt på å forsterke sin leverandørposisjon i produktsegmentet pølse- og hamburgerbrød i 2016. Sammen med tydeligere forbrukerkommunikasjon, lansering av små brød og utvikling av en større andel grovere og sunnere produkter, har dette bidratt til en positiv volum- og omsetningsutvikling for selskapet. Høsten 2016 startet Bakehuset leveranser til de største helseforetakene i Sør- og Midt-Norge.

2016 viser en positiv volumutvikling på kaffe for Joh. Johannsson Kaffe og Solberg&Hansen i et totalmarked med

tilnærmet likt forbruk som 2015. Evergood har styrket sin posisjon og står nå for nærmere 70 prosent av kaffeomsetningen til alle NorgesGruppens kjeder. Det har vært god tilgang på kvalitetskaffe gjennom 2016, i et marked med økte råvarepriser og en sterkere US dollar.

Matbørsen er NorgesGruppens eget kjøkken for matproduksjon. Selskapet produserer spiseferdige produkter til NorgesGruppens butikker og måltidsløsninger til egne merkevarer som Jacobs Utvalgte og Folkets. Selskapet har en negativ vekst i 2016 på grunn av at de mistet en kunde, men opprettholder et driftsresultat likt foregående år. Fremtidig vekst vil skje med et lavere kostnadsnivå og økt produksjonskapasitet. Arbeidet med saltreduksjon i produktene fortsetter i 2017, i tillegg til reduksjon av matsvinn. Gjennom vekst i dagligvaremarkedet og økt satsing i storhusholdningsmarkedet planlegger Matbørsen med god vekst de nærmeste årene.





Virksomheten

ENGROS

ASKO er lokalisert med regionslagre fra Tromsø i nord til Lillesand i sør og med sentrallager på Vestby i Akershus.

Totale driftsinntekter for forretningsområdet Engros, som inkluderer salg til andre virksomheter i konsernet, økte med seks prosent til 59 155 MNOK. Driftsresultatet ble redusert med ni prosent til 1 018 MNOK.

Virksomhetsområdet Engros kan vise til økte salgsinntekter på grunn av økte markedsandeler for NorgesGruppens butikker, god omsetningsutvikling til serveringsmarkedet og overtakelse av distribusjonen av blant annet produkter fra Hansa Borg. Produktivitetsveksten var på 2,3 prosent i





2016. I perioden fra 2011 til 2016 har ASKO hatt en produktivitetssøkning på 18,4 prosent. Et effektivt distribusjonsnettverk er en forutsetning for å sikre forbrukerne varer til lavest mulig pris og av god kvalitet. Produktivitetsforbedringene innen distribusjon har vært viktige for å dempe effekten av den generelle kostnadsveksten. En velfungerende distribusjon av varer bidrar til å gjøre det lettere for særlig mindre leverandører å få distribuert sine varer til mange butikker over hele landet.

NorgesGruppen tilbyr like innkjøpspriser på varene til alle butikker i Norge og praktiserer intern fraktutjevning. Dette reduserer de store forskjellene i transportkostnader det er mellom å levere varer i tettbygde strøk og til distrikts-Norge.

ASKO har utvidet lagerkapasiteten regionalt i Hordaland og Hedmark med cirka 15 000 kvadratmeter i 2016. Det nye automatiserte kjølelageret på Vestby er klart for oppstart i 2017 og vil bidra til en mer effektiv distribusjon og ferskere varer over hele landet. I Buskerud åpnet ASKO en ny Storcash-butikk med tilbud til mindre næringsdrivende basert på cash & carry-prinsippet. Det er besluttet å satse på et nytt automatisert regionslager i Sande i Vestfold som skal realiseres i 2020 og 2021.

ASKO har også i 2016 vært en miljøspydspiss for å realisere bærekraft og klimanøytralitet. Prosjekteringen av vindmøller i Rogaland har pågått for fullt, samtidig som det er

installert betydelige arealer av solcellepaneler på driftsbygg. ASKO var først i Norge med elektrisk lastebil. ENOVA-støtte fikk vi blant annet til et hydrogenprosjekt i Trondheim som skal realiseres i 2017 og 2018.

ASKO intensiverte i 2016 sitt arbeid med integrering og har nå over 70 ulike nasjonaliteter. Økt innsats for å rekruttere læringer stod på programmet i 2016. ASKO hadde cirka 60 læringer innenfor lager- og transportfagene i 2016. ASKO har i 2016 lagt ned betydelige ressurser i utviklingen av DRIVE, et nytt og omfattende IT-transportstyringssystem med oppstart i 2017.

SERVERINGSMARKEDET

ASKO Servering inkluderer matleveranser til kantiner, restauranter, hoteller og offentlige institusjoner, der ASKO er en av to landsdekkende grossister. Servicehandel inkluderer kiosk og bensin der ASKO er en av to landsdekkende grossister. Av det totale innkjøpsbehovet til serveringsmarkedet i Norge, har NorgesGruppen og ASKO en estimert markedsandel på cirka 36 prosent, inkludert Storcash med ni spesialbutikker for næringsdrivende.

Fornytt tillit og forlengelse av avtaler med eksisterende kunder bidro til økt omsetning fra 2015. I 2016 ble avtaler med Best, GRESS, Fazer og Nores fornyet. For å styrke ASKO Servering sitt mål om å være kundens foretrukne samarbeidspartner ble KIT-akademiet etablert i 2016. KIT

er et akademi med mål om å heve kompetansen til drivere og ansatte i serveringsmarkedet. KIT tilbyr kurs innen mat, drikke, økonomi og mattrygghet og hadde 661 deltakere på 38 kurs i 2016. Et felles bransjeinitiativ ble igangsatt i januar 2017, der hoteller, kantiner og restauranter over hele landet skal kutte sitt matsvinn med 20 prosent innen 2020.





Virksomheten

EIENDOM

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

Innenfor NorgesGruppens eiendomsvirksomhet arbeides det kontinuerlig med å skaffe gode beliggenheter for våre butikker. Eiendomsvirksomheten er et eget forretningsområde i NorgesGruppen.

Totale driftsinntekter for forretningsområdet Eiendom, som inkluderer salg til andre virksomheter i konsernet, var på 499 MNOK i 2016. Driftsresultatet ble redusert med 20 prosent til 269 MNOK fra 2015. Flere engangshendelser bidro til et sterkt driftsresultat i 2015, deriblant salg av fire kjøpesentre.





NorgesGruppen er en av Norges største eiendomsaktører med cirka 800 000 kvm eiendom fordelt på detalj-, industri- og engroseiendommer. Virksomhetsområdet Eiendom består av 180 egneide eiendommer, herunder seks kjøpesentre, 31 utviklingseiendommer, 115 forvaltningseiendommer og seks industrieiendommer. Foruten NorgesGruppens egne butikker, tilbyr NorgesGruppen også lokaler og eiendommer til andre leietakere. Cirka 40 prosent av detaljeiendommenes areal ble leid ut til eksterne leietakere i 2016.

NorgesGruppen fortsatte sitt arbeid med restrukturering av eiendomsporteføljen og har i 2016 solgt eiendom for totalt 180 MNOK. I 2016 har NorgesGruppen investert i eiendom for 622 MNOK. I tillegg til dette kommer investeringer i tilknyttede selskaper hvor NorgesGruppen har en eierandel på under 50 prosent.

Gjennom våre regionale datterselskaper utvikles og forvaltes NorgesGruppens eiendomsmasse i et langsiktig perspektiv. Det arbeides kontinuerlig med å skaffe gode beliggenheter for våre butikkjeder, et arbeid som blir stadig mer komplisert og krevende. Eiendomsvirksomheten må investere i større prosjekter enn tidligere for å sikre attraktive beliggenheter for salg av dagligvarer.

NorgesGruppen Eiendom har også satt i gang tre pilotprosjekter i samarbeid med Enova på miljø- og energieffektive bygg. Målet med disse prosjektene er å halvere energiforbruket til

dagligvarebutikkene sammenlignet med tradisjonelle butikker. I tillegg er det lagt vekt på bruk av miljøvennlige byggematerialer som vil redusere karbonfotavtrykket av byggene betydelig.





Virksomheten

KONSERN- FUNKSJONER OG FELLES- TJENESTER

NorgesGruppens konsernfunksjoner og fellestjenester er ressurs- og samarbeidspartnere for de operative selskapene i konsernet og for kjøpmannseid virksomhet tilknyttet våre kjeder.

Hensikten med konsernfunksjonene er å samle kompetanse som skal bidra med nødvendig spesialkunnskap på sine felt, mens fellesfunksjonene i tillegg skal tilby masseproduserte, standardiserte tjenester og forvaltning av løsninger på tvers av konsernet.

Kategori/Innkjøp og Kvalitet

Avdelingene Kategori/Innkjøp og Kvalitet har ansvaret for innkjøpsavtaler, matsikkerhet, produktkvalitet og etisk handel. Avdelingen skal, gjennom årlige forhandlinger og →



løpende overvåking av markedet og levere gode innkjøpsbetingelser. Deres aller viktigste oppgave er å velge det til en hver tid riktige varesortimentet for hver enkelt kjede. Avdelingen har høyt kvalifiserte kategori- og analyseressurser som sikrer optimale beslutninger i de enkelte prosesser. Sammen med leverandørene blir det gjennomført en rekke prosjekter innenfor kategoriutvikling og optimalisering av sortiment.

Konsernanskaffelser

NorgesGruppen KonsernAnskaffelser forestår forhandlinger og inngår innkjøpsavtaler for vare- og tjenesteområder der konsernet med tilknyttede virksomheter selv er sluttbruker. Selskapet fokuserer på besparelser gjennom konsernbaserte rammeavtaler innenfor kjøp av driftsrelaterte varer og tjenester. De bidrar videre til å sikre NorgesGruppen et konkurransefortrinn når det gjelder innkjøp på områder som butikkinnredning og utstyr, media, strøm, emballasje,



IKT, profilering, avfallshåndtering, bemanningsløsninger og forsikring.

Verdiøkende tjenester

Avdeling Verdiøkende tjenester har ansvaret for betalings- og id-tjenester og -løsninger tilknyttet våre kjeder. Avdelingen drifter også blant annet flere ulike kortkonsepter rettet mot både forbrukere og bedrifter; som for eksempel Trumf Visa, gavekort og bedriftskort, samt andre verdiøkende tjenester, som for eksempel Post i butikk, spill og tipping.

Sylinder

Sylinder er et rådgivnings- og analyseselskap som tilbyr sine tjenester til andre selskaper i konsernet. Selskapet fungerer som en del av NorgesGruppen Detalj AS og leverer tjenester innenfor områdene CRM (herunder utvikling av Trumfkonseptet), digitale kanaler og analyse- og beslutningsstøtte levert til beslutningstakere i konsernet. Det er særskilt innenfor området forbrukeratferd at Sylinder skal bidra til å gi NorgesGruppen et konkurransefortrinn.

NorgesGruppen Data

NorgesGruppen Data leverer konsernets samlede IT-tjenester, med utvikling og drift av forretningsteknologi til virksomhetene. Dette inkluderer løsninger og tjenester som leveres gjennom eksterne underleverandører. Selskapet spiller en viktig rolle i å sikre effektive prosesser, innovasjon og forretningsutvikling. I tillegg bidrar løsningene fra NorgesGruppen Data til god styring og internkontroll i konsernet.

Kommunikasjon og samfunnskontakt

Konsernstab for kommunikasjon og samfunnskontakt håndterer selskapets interne og eksterne kommunikasjon. Pressehåndtering, omdømmestrategi, næringspolitikk, myndighetskontakt, samfunnsstøtte og sponsing er noen av hovedoppgavene.

HR

NorgesGruppen HR-Tjenester AS leverer et bredt spekter av HR-relaterte tjenester til store deler av NorgesGruppen inklusive kjøpmannseid virksomhet. Selskapets kjerneområder er lønnsproduksjon inklusiv rapportering, personaladministrasjon, rekruttering, læring og funksjonell forvaltning av konsernets HR og -lønnssystemer.

Regnskap

NorgesGruppen Regnskap tilbyr regnskapstjenester til selskap som er tilknyttet NorgesGruppen. Selskapet legger vekt på teknologiutnyttelse, automatisering og prosessutvikling for å bidra til lave kostnader og god informasjon med stor nytteverdi for sine kunder.

Økonomi og Finans

Økonomiavdelingen konsern er ansvarlig for utarbeidelsen av årsregnskap, periodiske rapporter for konsernet og annen finansiell beslutningsstøtte. Avdelingen fastsetter og følger opp konsernets regnskapsprinsipper og gir virksomhetene faglig bistand innen blant annet skatt og merverdiavgift.

Internbanken er konsernets sentrale finansfunksjon med ansvar for oppfølgingen av fastsatt finansiell policy. Internbanken har operativt totalansvar for all finansiering eksternt og internt i konsernet, likviditetsstyring og finansiell risikostyring. Avdelingen er ansvarlig for oppfølging av konsernets bankforbindelser, for til enhver tid å sikre mest mulig hensiktsmessig bruk av finansielle løsninger og produkter i konsernet.

NorgesGruppen Avregning forestår beregning, innkreving og fordeling av de bonuser og rabatter som butikker tilknyttet NorgesGruppen skal ha. I dette arbeidet inngår oppfølging av butikkregisteret. Avdelingen står for ikke varerelatert fakturering mellom konsernselskaper og til egneide og kjøpmannseide butikker.

Styret i NorgesGruppen ASA pr. 31.12.2016



KNUT HARTVIG JOHANNSON (1937)

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



GISELE MARCHAND (1958)

Administrerende direktør i Advokatfirmaet Haavind AS.
Styremedlem i Gjensidige Forsikring ASA, Eiendomsspar AS, Victoria Eiendom AS og Selvaag Bolig ASA.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0



GURI STØRVOLD (1976)

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



JAN MAGNE BORGEN (1950)

Kjøpmann og innehar styreverv i diverse andre selskaper innen handel og eiendom. Meny Indre Havn AS innehar 983 aksjer i NorgesGruppen.



MATS GUNNAR KNUDSEN (1986)

Ansattevalgt styremedlem
Butikksjef Kiwi Hagan
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0



SVERRE LORENTZEN (1944)

Direktør og innehar styreverv i Brødrene Lorentzen AS, som innehar 3 600 000 i NorgesGruppen.





HANNE-BEATHE HALVORSEN (1963)

Ansattevalgt styremedlem
Ferskvaremedarbeider Meny Heimdal.
Hovedtillitsvalgt Meny.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0



HALDIS KRISTIN HAUGEN (1974)

Ansattevalgt observatør
Plukker, ASKO Oppland.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0



LISE HANNE MIDTGAARD (1959)

Kjøpmann Spar Hurdal.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0



HENRIK LORENTZEN-STYR (1956)

Ansattevalgt observatør
Controller i NorgesGruppen.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0



HILDE VATNE (1965)

Regionsdirektør JM Norge AS.
Styremedlem DnB Næringsseiendom AS
og JM OY.
Styreverv i flere eiendomsutviklings-
selskaper i regi av JM Norge.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0



ØRJAN SVANEVIK (1966)

Ansatt i Fredriksen-gruppen og direktør
i Seatankers Group.
Styreleder i Archer Ltd.
Styremedlem i Seadrill Ltd, North
Atlantic Drilling Ltd, Marine Harvest ASA
og Mesta AS.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0



RUNAR HOLLEVIK (1968)

Konsernsjef i NorgesGruppen.

Årsberetning 2016

VIKTIGE HENDELSER

Høy organisk vekst

I følge Nielsen vokste dagligvaremarkedet 3,1 prosent i 2016 og NorgesGruppen inkludert kjøpmannseide butikker 5,7 prosent. Det gir NorgesGruppen en markedsandel ved årsskiftet på 42,3 prosent. Institutt for Bransjeanalyse kartla i 2016 alle markedskanalene der nordmenn kjøper mat og drikke. Den viser at NorgesGruppen har en markedsandel på 25,3 prosent i 2015, sammenlignet med 41,2 prosent hos Nielsen i 2015.

Positiv resultatutvikling, men sterk markeds konkurranse

Resultat før skatt er på 3 164 MNOK i 2016 sammenlignet med 3 001 MNOK i 2015. NorgesGruppen gjør det bra i konkurransen om dagligvarekundene, og det er spesielt lavprisaktøren KIWI som leverer sterk sammenlignbar vekst i salgsinntekter i 2016. Tall fra SSB viser at matvareprisene steg mindre (2,6 prosent) enn konsumprisindeksen (3,6 prosent) i 2016. Dagligvarebutikkene opplever økt konkurranse fra andre markedskanaler som mat i farta, spise ute og netthandel. Driftsmarginen, som viser driftsresultatet i prosent av driftsinntektene, er i 2016 på 4,1 prosent. Driftsmarginen var på 4,2 prosent i 2015.

Nye medlemmer av konsernledelsen i NorgesGruppen ASA

Runar Hollevik er ansatt som ny konsernsjef. Mette Lier er ansatt som ny konserndirektør for økonomi og finans.

Netthandel blir tilgjengelig for flere

MENY og SPAR lanserte sine netthandelsløsninger i 2016, med plan om videre utrulling i 2017. De gir kundene tilbud om å hente varene i utvalgte butikker, på utvalgte Esso-stasjoner eller å få varene hjemkjørt. En partneravtale med Zoopit ble inngått i 2016 for å gi konkurransedyktige betingelser på hjemlevering.

Nytt matkonsept på Esso-stasjoner

Deli de Luca ble åpnet på 65 Esso-stasjoner i 2016, og de vant prisen for Highly Commended Retailer Of The Year for sitt mat- og drikkekonsept.

Investerer i miljøvennlig teknologi

I september 2016 satte ASKO Norges første elektriske distribusjonsbil i drift i Oslo-området. NorgesGruppen har også en hybrid bil i drift, men vi vil fremover prioritere distribusjonsløsninger basert på elektrisitet og hydrogen.

Utbygging av solcelleanlegg fortsetter

Solcelleanlegget ved Unils lager i Østfold er Norges nest største og skal dekke 25 prosent av byggets energibehov. Det store bygget ble åpnet i september 2016 og har 8 000 kvadratmeter solceller montert på tak og vegger. Solcelleanlegget inngår i en helhet med en rekke andre energieffektive løsninger som samlet reduserer miljøpåvirkningen fra driften betraktelig. Fra før har NorgesGruppen store solcelleanlegg i drift ved ASKO-lagrene i Vestby, Lillesand og Kalbakken. Det nye regionlageret i Sande vil få 15 000 kvadratmeter solceller montert på taket.

Finansiering av Den nordiske investeringsbank

NorgesGruppen har signert en tiårig låneavtale med Den Nordiske Investeringsbank (NIB) for finansiering av det nye kjølelageret på Vestby. Kjølelageret vil øke tilgangen til ferske varer over hele landet og gi bedre holdbarhet på ferskvarer.

Sunnere vareutvalg

Nytt og grovere småvaresortiment av bakervarer ble lansert i alle kjeder i NorgesGruppen høsten 2016. Gartnerhallen, NorgesGruppen og BAMA har opprettet Grofondet på 100 millioner kroner, som blant annet skal bidra til økt forbruk av norsk frukt og grønt. I desember signerte konsernsjef Runar Hollevik og helseminister Bent Høie en samarbeidsavtale som

skal bidra til at forbrukere spiser mindre salt, sukker og mettet fett og mer frukt og grønt, grove brød og fisk.

Forlenger samarbeidsavtaler

NorgesGruppen signerte nye avtaler med både Leger Uten Grenser og Kirkens Bymisjon. NorgesGruppen prioriterer å jobbe med veletablerte organisasjoner som kan være med på å støtte oppunder selskapets verdier og strategier.

Praktisering av søndagsåpent

Handel og Kontor og Virke Dagligvare utviklet Søndagsplakaten vinteren 2016 for å sikre lik praktisering blant kjedene i dagligvarebransjen.

Ny avtale med Bunnpris

ASKO fikk tilbake Bunnpris som kunde fra 1. januar 2017, en avtale som gir Bunnpris tilgang til et bredere vareutvalg og mer effektiv distribusjon til alle sine butikker.

Standardisert og sømløs betalingsplattform

NorgesGruppen og Coop etablerte selskapet Retail Payment i 2016 for å etablere en felles infrastruktur for betaling i markedet. Målet er blant annet at kundene skal få mulighet til å betale med mobiltelefon i dagligvarebutikkene, som det vil bli tilrettelagt for i 2017.

Attraktiv arbeidsgiver

Økonomi- og ingeniørstudenter rangerte NorgesGruppen høyest av aktørene i sin bransje på attraktivitet som arbeidsplass. I tillegg ble NorgesGruppen rangert høyest blant varehandelsbedriftene av yrkesaktive økonomer i Universums årlige karriereundersøkelse.

VIRKSOMHET OG FORRETNINGSIDÉ

Vår visjon om å gi deg en bedre hverdag skal realiseres ved å yte god service, være konkurransedyktig, gi inspirasjon, sikre



god kvalitet og sikre trygg mat. Forretningsidéen til NorgesGruppen er å være et ledende handelsforetak innenfor forbruksvarer i Skandinavia med hovedfokus i Norge. Kundenes behov skal være selskapets rettesnor, og vår virksomhet skal være basert på langsiktighet, tillit, kompetanse, effektivitet og lønnsomhet i hele verdikjeden.

Nøkkelverdiene til NorgesGruppen er ansvarlig, samarbeidsorientert og kundeorientert. Vi skal alltid opptre på en redelig og troverdig måte, og vi skal gjennom våre handlinger skape tillit og trygghet. Vi skal sikre helhetstenkning gjennom hele verdikjeden. Videre skal det legges til rette for selvstendige kjøpmenn og godt kjøpmannskap. Vi skal stimulere til initiativ, delaktighet og trivsel for alle ansatte.

Vår landsdekkende virksomhet danner et viktig grunnlag for den lokale verdiskapingen i det norske samfunnet. Over 1 800 dagligvarebutikker fordelt over hele landet, hvorav cirka 60 prosent kjøpmannseide, tilbyr mat- og drikkevarer fra hele spekteret av store internasjonale leverandører til norske lokale leverandører. De lokale kjøpmennene bidrar til å skape verdier og arbeidsplasser i lokalsamfunnet. Det er dokumentert at bevaring av nærbutikken er viktig for å hindre fraflytting fra distriktene. Effektiv varelevering gir forbrukerne lavere priser og bredt vareutvalg. Kjøpmenn får lavere kostnader og høyt varetrykk i butikken.

NorgesGruppen opererer i en bransje med kjernevirksomhet innenfor dagligvarehandel i tillegg til servicehandel og storhusholdning. Kjededrift for ulike profiler, industri, eiendomsforvaltning og -utvikling, samt interne tjenesteområder som IT, regnskap og lønnsproduksjon gir mange arbeidsplasser i hele landet. Vi sysselsetter over 28 800 ansatte i virksomhet som eies av NorgesGruppen og nærmere 40 000 totalt når ansatte i kjøpmannseide butikker inkluderes. Ved etablering av en mellomstor dagligvarebutikk genereres det cirka 30 nye arbeidsplasser.

MEDARBEIDERE OG ORGANISASJON

Et mangfoldig Norge

NorgesGruppen ønsker å være den foretrukne arbeidsgiveren innenfor sin bransje, både når det gjelder stillinger med høye kompetansekrav og ikke minst når det gjelder stillinger hvor personlig læringsvilje, holdninger og arbeidsinnsats er viktigere faktorer enn formalkompetansen. Økonomi- og ingeniørstudenter rangerte NorgesGruppen høyest av aktørene i sin bransje på attraktivitet som arbeidsplass i 2016. I tillegg ble NorgesGruppen rangert høyest blant varehandelsbedriftene av yrkesaktive økonomer i Universums årlige karriereundersøkelse.

Mange unge medarbeidere har sitt første møte med arbeidslivet gjennom en stilling i en av våre butikker, gjerne på deltid i kombinasjonen med skole eller studier. NorgesGruppen har som mål å til enhver tid ha 500 lærlingekontrakter. Antall nye medarbeidere i organisasjonen i 2016 var 5 224. 45 prosent av alle nyansatte i 2016 var under 20 år. Det er utviklet systematiske prosesser og rutiner for rekruttering og ansettelse, som videre støttes av systemer for effektiv ivaretagelse av formalitetskrav og opplærings tiltak.

Som bærebjelke for våre resultater ligger høy arbeidsinnsats, ordnede arbeidsforhold, tilrettelagt opplæring, godt arbeidsmiljø og lederskap på hver enkelt arbeidsplass. NorgesGruppen er opptatt av å skape ryddighet i leder- og arbeidsgiverrollen, samt klarhet i ansvar og oppgaver. Samhandling mellom mennesker i og på tvers av verdikjeden er en forutsetning for god arbeidsflyt og godt arbeidsmiljø. Integring av mennesker med ulike nasjonaliteter og tilrettelegging av arbeidsplasser for arbeidstrening eller funksjonshemming inngår som en naturlig del av lederrollen. NorgesGruppens kjeder og ASKO hadde i 2016 medarbeidere fra over 70 nasjonaliteter. Antall ansatte i organisasjonen pr. 31.12.2016 er 28 879.

NorgesGruppens ambisjon er å være en arbeidsplass hvor det ikke forekommer diskriminering på bakgrunn av blant annet kjønn, nedsatt funksjonsevne, etnisitet, språk og livs-

syn. Dette skal ivaretas gjennom like vilkår, rettigheter og muligheter i ansettelses- og arbeidsforholdet. Tiltak vurderes og utformes etter behov i virksomhetene. Det er nulltoleranse mot trakassering.

Mer informasjon om vårt ansvar overfor mennesker i hele verdikjeden finnes i vår bærekraftsrapport som er tilgjengelig på norgesgruppen.no.

Likestilling

Fordeling mellom kjønnene for virksomhetene viser en høyere kvinneandel i detaljvirksomhetene enn i engros- og industrivirksomhetene. Ved årsskiftet var det 10 214 ansatte på fulltid og 18 665 på deltid i konsernet. For ansatte på fulltid var fordelingen 39,1 prosent kvinner og 60,9 prosent menn. For ansatte på deltid var fordelingen 57,7 prosent kvinner og 42,3 prosent menn. I morselskapet var det 112 ansatte på fulltid og 2 ansatte på deltid. Fordelingen var 59 menn og 53 kvinner.

Konsernets ambisjon er å være en arbeidsplass som tiltrekker seg, utvikler og beholder dyktige medarbeidere med like rettigheter og muligheter for kvinner og menn. For konsernet samlet er det en relativt god balanse mellom kjønnene. På enkelte stillingsområder er det en naturlig skjevfordeling mellom menn og kvinner på grunn av bransjetilhørighet og arbeidets natur. På ledergruppenivå har NorgesGruppen en varierende og til dels svak kvinneandel, og målrettede tiltak skal øke andelen kvinnelige ledere. I ledelsen av morselskapet er det fem menn og to kvinner. Styret består av ti medlemmer, herav fem menn og fem kvinner. Styret har i tillegg to observatører, hvorav én mann og én kvinne.

Helse, miljø og sikkerhet

Virksomhetene i NorgesGruppen arbeider systematisk for lavest mulig sykefravær. Utviklingen har vært positiv de senere år, men fraværet gikk noe opp i fjor. I 2016 var sykefraværet i NorgesGruppen på 5,9 prosent av total arbeidstid (5,4 prosent i 2015). Korttidsfraværet utgjør 1,4 prosent (1,2 prosent i 2015). Det er ikke rapportert om ulykker eller



arbeidsuhell av alvorlig karakter i løpet av året. 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 medlem av Næringslivets Sikkerhetsråd hvor formålet er å bekjempe kriminalitet i og mot næringslivet.

UTVIKLING I FORRETNINGSOMRÅDENE OG MARKEDENE

Detaljvirksomheten

NorgesGruppen tilbyr et bredt spekter av ulike butikker i det norske markedet, med lavprisbutikker, supermarkeder og distriktbutikker. Tall fra analysebyrået Nielsen viser at alle våre kjeder, KIWI, MENY, SPAR og Joker, økte sine markedsandeler i 2016.

Dagligvaremarkedet vokste 3,1 prosent i 2016, viser tall fra Nielsen. NorgesGruppen, inkludert kjøpmannseide butikker, økte med 5,7 prosent i samme periode. Veksten skyldes at butikkene til NorgesGruppen gjør det bra i konkurransen om dagligvarekundene. Styrket markedsposisjon forklares hovedsakelig av høyere organisk vekst enn veksten totalt i markedet. Det betyr at flere kunder velger våre kjeder og at hver handel øker. Totale driftsinntekter for forretningsområdet Detalj er på 48 001 MNOK i 2016. Driftsresultatet økte med 32 prosent til 1 444 MNOK.

Matvareprisene steg 2,6 prosent i 2016, noe som er lavere enn konsumprisindeksen som hadde en vekst på 3,6 prosent i samme periode. Matvareprisene varierer gjennom året, og NorgesGruppens kjeder skal alltid være konkurransedyktige på pris. Det har betydning for husholdningenes økonomi og er samtidig avgjørende for kundenes valg av butikk og vår lønnsomhet i et konkurransepreget marked. Økt produktivitet og mer effektiv drift i dagligvarebransjen har over tid bidratt til å bremse prisveksten på mat og drikke. Tall fra SSB viser at matvareprisene er lavere eller på nivå med prisene på andre varer og tjenester i samfunnet over tid. Dagligvare-

handelen, både engros og detalj, har gjennomgått en kraftig produktivitetsvekst sammenlignet med andre næringer. Dagligvarebransjen har de senere årene gjennomført omfattende effektiviseringer. Et eksempel er NorgesGruppens utbygging av et sentrallager for kjøll, som er mer beskrevet under engrosvirksomheten.

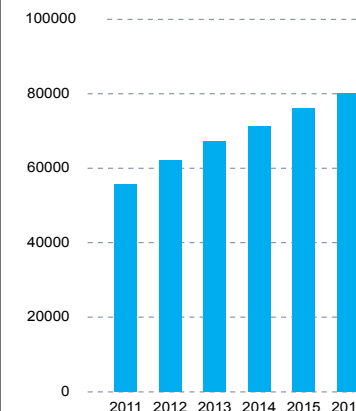
Dagligvarebutikkene opplever økt konkurranse fra andre markedskanaler som mat i farta, spise ute, faghandel og netthandel. Dagligvaremarkedet inkludert netthandel utgjorde ved årsskiftet cirka 170,9 MRD. Matkasser og dagligvarer på nett er ikke inkludert i tallene fra Nielsen, men estimerte tall viser et marked på cirka 1 500 MNOK i 2016 og en totalvekst i markedet som helhet på 3,4 prosent. Omsetningen innenfor dagligvarer på nett vokste i 2016 raskere enn tradisjonelle dagligvarebutikker.

Andhøy, Institutt for Bransjeanalyse og Sissel Flesland gjorde i 2016 en kartlegging av alle markedskanalene der nordmenn kjøper mat og drikke. Utviklingen viser at matvanene til forbrukerne er i endring. Det blomstrer opp stadig flere mat-haller og bondens markeder, i tillegg til at det er en økende tendens til at faghandel selger matvarer. Dagligvaresektoren er i stadig endring, og de siste årene har for eksempel ICA trukket seg ut av det norske markedet. Vedvarende hard priskonkurranse, stabile marginer, nyetableringer og nedleggelser, samt produktivitetsvekst, viser at konkurransen i dagligvaresektoren er sterk. Konkurransen intensiteten kommer forbrukeren til gode, blant annet i form av lavere matvarepriser.

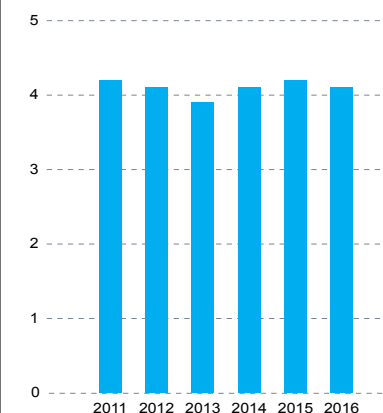
Stadig flere forbrukere velger KIWI når de handler mat- og drikkevarer. KIWI vokser mest av kjedene i NorgesGruppen både organisk og med nyetableringer. KIWI, inkludert kjøpmannseide butikker, omsatte for 33 735 MNOK i 2016 og har en markedsandel på 19,9 prosent, opp 1,1 prosentpoeng fra 2015. KIWI hadde størst sammenlignbar vekst i markedet på 5,3 prosent. I 2016 ble KIWI Pluss lansert. Det gir kundene 7,5 prosent bonus på alt av fersk frukt og grønnsaker. Bonusen ble endret til 15 prosent i starten av 2017. En Skandinavisk bran-



Driftsinntekter
Beløp i mill. NOK



Driftsresultat
Prosent av driftsinntekter



sjeundersøkelse om bærekraftighet kåret i 2016 KIWI til den beste av dagligvarekjedene på bærekraft og det tredje beste selskap på listen over Norges mest bærekraftige varemerker.

Supermarkedene MENY og EUROSPAR differensierer seg fra lavprisbutikkene ved å tilby en kombinasjon av god service, stort utvalg og digitale løsninger som skal forenkle kundens handleopplevelse.

MENY, inkludert kjøpmannseide butikker, omsatte for 18 414 MNOK og hadde ved årsskiftet en markedsandel på 10,9 prosent, opp 0,2 prosentpoeng. Sammenlignbar vekst for MENY var på 0,8 prosent. MENY fokuserer på inspirasjon og matglede kombinert med et stort vareutvalg, og fører i dag et av Norges største utvalg på økologisk mat, fairtradeprodukter og etiske- og miljøsertifiserte varer. I 2016 lanserte MENY Jacobs Utvalgte Lerstang kylling, som er en helt ny kvalitetskylling med enda bedre dyrevelferd. En MENY-butikk har i gjennomsnitt cirka 10 000 produkter og tilbyr over 2 300 produkter fra 450 lokale produsenter.

SPAR-kjeden, inkludert kjøpmannseide butikker, viste godt driv i 2016 med 3,0 prosent sammenlignbar vekst i 2016. SPAR tilbyr et godt utvalg av ferskvarer, brød og bakervarer, frukt og grønt, samt varer fra lokale leverandører. Som første dagligvarekjede lanserte SPAR kjøttdeig med 30 prosent grønnsaker i 2016. SPAR økte sin markedsandel med 0,1 prosentpoeng til 7,0 prosent og omsatte for 11 934 MNOK.

Joker-kjeden hadde god utvikling i 2016 og styrket sin posisjon som den ledende kjeden i nærhandelssegmentet. Joker, inkludert kjøpmannseide butikker, omsatte i 2016 for 6 276 MNOK. Sammenlignbar vekst var på 0,8 prosent og markedsandelen ved årsskiftet var 3,7 prosent. Joker og Den Norske Turistforening samarbeidet i 2016 om naturopplevelser og turgleder i en ny TV-serie.

Vekstmuligheter i Skandinavia

I samarbeid med Axfood har NorgesGruppen signert en avtale om å kjøpe Eurocash Food AB. NorgesGruppen vil bli deleier

i Eurocash med 49 prosent eierandel. Avtalen forutsetter godkjenning fra konkurransemyndighetene. Deleierskapet i svenske Eurocash er en ny satsing for NorgesGruppen i markeder utenfor Norge. Sameiet i Eurocash vil bidra til å styrke samarbeidet mellom Axfood og NorgesGruppen, som i flere år har hatt et samarbeid gjennom den nordiske innkjøpsorganisasjonen United Nordic. Eierandelen vil gi NorgesGruppen mer kunnskap om blant annet forbrukertrender, handlemønstre og vareutvalg i Sverige.

Dagrofa, der NorgesGruppen har en eierandel på 48,9 prosent, har hatt en positiv utvikling for sine nyetablerte MENY-butikker. 2016 viser imidlertid et negativt resultat, og kjedene KIWI, MENY og SPAR og administrasjonen i Dagrofa jobber med effektiviseringstiltak, markedstilpasning og vekststrategier.

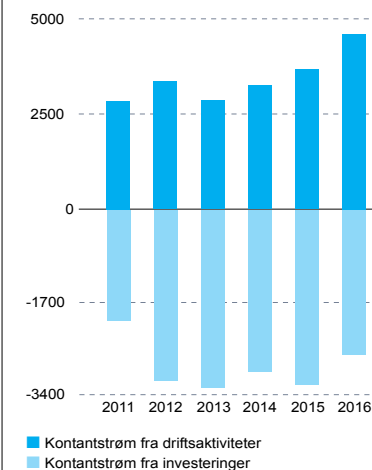
Servicehandelsmarkedet

Kjedene Deli de Luca, Mix, Dolly Dimple's, Jafs og Kaffebrenneriet, viser alle godt driv i 2016. I bensinstasjonsmarkedet har NorgesGruppen Servicehandel etablert Deli de Luca på 65 Esso-stasjoner, og omsetningen i 2016 viser at mat- og drikkekonseptet har blitt tatt godt imot av kundene. Markedet for servicehandel er i en spennende utvikling hvor ferdige måltidsløsninger og kaffe er blant kategoriene med størst vekst. Servicehandel omsetter årlig for 3 500 MNOK med total 850 utsalgssteder. Konkurransen i markedet retter seg også mot dagligvarebutikker og kaffebarer som satser på mat og drikke for folk i farta. Trendene innen spisevaner er større krav til enkelhet, ferskhets og kvalitet.

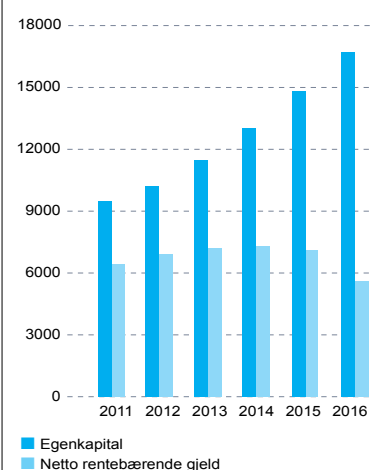
Merkevarevirksomheten

Merkevarevirksomheten i NorgesGruppen består av heleide produksjonsselskaper for varegrupper som er viktige for kundene, som for eksempel brød og bakervarer og egne merkevarer. Driftsinntektene for forretningsområdet Merkevare, inkludert salg til andre virksomheter i konsernet, var på 9 941 MNOK i 2016. Driftsresultatet økte med 8 prosent til 535 MNOK. Konkurransesituasjonen i dagligvaremarkedet har ført til høyere vekst for Unil, som er ansvarlig for utvik-

Kontantstrøm og investeringer
Beløp i mill. NOK



Egenkapital og netto rentebærende gjeld
Beløp i mill. NOK



ling, innkjøp, salg og markedsføring av NorgesGruppens egne merkevarer.

I underkant av tolv prosent av omsetningen i NorgesGruppens butikker er egne merkevarer. Andelen egne merkevarer i Norge er generelt lav, men har økt noe på grunn av behov for differensiering, kategoriutvikling og økt konkurransekraft for kjedene. Formålet med egne merkevarer er å gi forbrukerne valgfrihet og inspirerende produkter i tillegg til et prisgunstig alternativ til industriens merkevarer. Dette gjør vi ved å utfordre leverandørene innenfor varegrupper der merkevarene har høy markedsandel. I produktkategorier der det er få alternativer er det spesielt viktig å lansere flere egne varianter, slik at kundene får et best mulig utvalg. Varemerkene First Price, Eldorado og Unik står for det største salget, men andre merker som Folkets og Jacobs Utvalgte viser også en god utvikling.

Kvalitet og pris på brød og bakervarer blir ansett som en viktig faktor for kundens valg av butikk. Butikkene til NorgesGruppen har flere produkter fra lokale bakerier, mens flertallet av brødene er fra vår hovedleverandør Bakehuset. Det totale brødmarkedet har over flere år hatt en negativ vekst, men trenden flatet ut i 2015 og har stabilisert seg i 2016. Bakehuset har satset sterkt på å forsterke sin leverandørposisjon i produktsegmentet pølse- og hamburgerbrød i 2016. Sammen med tydeligere forbrukerkommunikasjon, lansering av små brød og utvikling av en større andel grovere og sunnere produkter, har dette bidratt til en positiv volum- og omsetningsutvikling for selskapet. Høsten 2016 startet Bakehuset leveranser til de største helseforetakene i Sør- og Midt-Norge.

2016 viser en positiv volumutvikling på kaffe for Joh. Johansson Kaffe og Solberg&Hansen i et totalmarked med tilnærmet likt forbruk som 2015. Evergood har styrket sin posisjon og står nå for nærmere 70 prosent av kaffeomsetningen til alle NorgesGruppens kjeder. Det har vært god tilgang på kvalitetskaffe gjennom 2016, i et marked med økte råvarepriser og en sterkere US dollar.

Matbørsen er NorgesGruppens eget kjøkken for matproduksjon. Selskapet produserer spiseferdige produkter til NorgesGruppens butikker og måltidsløsninger til egne merkevarer som Jacobs Utvalgte og Folkets. Selskapet har en negativ vekst i 2016 på grunn av at de mistet en kunde, men opprettholder et driftsresultat likt foregående år. Fremtidig vekst vil skje med et lavere kostnadsnivå og økt produksjonskapasitet. Arbeidet med saltreduksjon i produktene fortsetter i 2017, i tillegg til reduksjon av matsvinn. Gjennom vekst i dagligvaremarkedet og økt satsing i storhusholdningsmarkedet planlegger Matbørsen med god vekst de nærmeste årene.

Eiendomsvirksomheten

Totale driftsinntekter for forretningsområdet Eiendom, som inkluderer salg til andre virksomheter i konsernet, var på 499 MNOK i 2016. Driftsresultatet ble redusert med 20 prosent til 269 MNOK fra 2015. Flere engangshendelser bidro til et sterkt driftsresultat i 2015, deriblant salg av fire kjøpesentre.

NorgesGruppen er en av Norges største eiendomsaktører med cirka 800 000 kvm eiendom fordelt på detalj-, industri- og engroseiendommer. Virksomhetsområdet Eiendom består av 180 egeneide eiendommer, herunder seks kjøpesentre, 31 utviklingseiendommer, 115 forvaltningseiendommer og seks industrieiendommer. Foruten NorgesGruppens egne butikker, tilbyr NorgesGruppen også lokaler og eiendommer til andre leietakere. Cirka 40 prosent av detaljeiendommenes areal ble leid ut til eksterne leietakere i 2016.

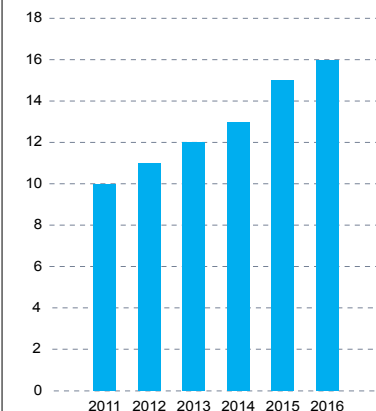
NorgesGruppen fortsatte sitt arbeid med restrukturering av eiendomsporteføljen og har i 2016 solgt eiendom for totalt 180 MNOK. I 2016 har NorgesGruppen investert i eiendom for 622 MNOK. I tillegg til dette kommer investeringer i tilknyttede selskaper hvor NorgesGruppen har en eierandel på under 50 prosent.

Gjennom våre regionale datterselskaper utvikles og forvaltes NorgesGruppens eiendomsmasse i et langsiktig perspektiv. Det arbeides kontinuerlig med å skaffe gode beliggenheter for våre butikkjeder, et arbeid som blir stadig mer komplisert



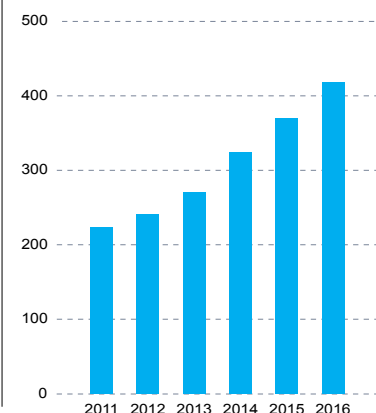
Utbytte per aksje

Beløp i NOK



Bokført egenkapital per aksje

Beløp i NOK





og krevende. Eiendomsvirksomheten må investere i større prosjekter enn tidligere for å sikre attraktive beliggenheter for salg av dagligvarer.

NorgesGruppen Eiendom har også satt i gang tre pilotprosjekter i samarbeid med Enova på miljø- og energieffektive bygg. Målet med disse prosjektene er å halvere energiforbruket til dagligvarebutikkene sammenlignet med tradisjonelle butikker. I tillegg er det lagt vekt på bruk av miljøvennlige byggematerialer som vil redusere karbonfotavtrykket av byggene betydelig.

Engrosvirksomheten

Totale driftsinntekter for forretningsområdet Engros, som inkluderer salg til andre virksomheter i konsernet, økte med 6 prosent til 59 155 MNOK. Driftsresultatet ble redusert med 9,0 prosent til 1 018 MNOK.

Virksomhetsområdet Engros kan vise til økte salgsinntekter på grunn av økte markedsandeler for NorgesGruppens butikker, god omsetningsutvikling til serveringsmarkedet og overtakelse av distribusjonen av blant annet produkter fra Hansa Borg. Produktivitetsveksten var på 2,3 prosent i 2016. I perioden fra 2011 til 2016 har ASKO hatt en produktivitetsøkning på 18,4 prosent. Et effektivt distribusjonsnettverk er en forutsetning for å sikre forbrukerne varer til lavest mulig pris og av god kvalitet. Produktivitetsforbedringene innen distribusjon har vært viktige for å dempe effekten av den generelle kostnadsveksten. En velfungerende distribusjon av varer bidrar til å gjøre det lettere for særlig mindre leverandører å få distribuert sine varer til mange butikker over hele landet.

NorgesGruppen tilbyr like innkjøpspriser på varene til alle butikker i Norge og praktiserer intern fraktutjevning. Dette reduserer de store forskjellene i transportkostnader det er mellom å levere varer i tettbygde strøk og til distrikts-Norge.

ASKO har utvidet lagerkapasiteten regionalt i Hordaland og Hedmark med cirka 15 000 kvadratmeter i 2016. Det nye automatiserte kjølelageret på Vestby er klart for oppstart i

2017 og vil bidra til en mer effektiv distribusjon og ferskere varer over hele landet. I Buskerud åpnet ASKO en ny Stor-cash-butikk med tilbud til mindre næringsdrivende basert på cash & carry-prinsippet. Det er besluttet å satse på et nytt automatisert regionslager i Sande i Vestfold som skal realiseres i 2020 og 2021.

ASKO har også i 2016 vært en miljøspyspiss for å realisere bærekraft og klimanøytralitet. Prosjekteringen av vindmøller i Rogaland har pågått for fullt, samtidig som det er installert betydelige arealer av solcellepaneler på driftsbygg. ASKO var først i Norge med elektrisk lastebil og fikk ENOVA-støtte til et hydrogenprosjekt i Trondheim som skal realiseres i 2017 og 2018.

ASKO intensiverte i 2016 sitt arbeid med integrering og har nå over 70 ulike nasjonaliteter. Økt innsats for å rekruttere læringer stod på programmet i 2016. ASKO hadde cirka 60 læringer innenfor lager- og transportfagene i 2016.

ASKO har i 2016 lagt ned betydelige ressurser i utviklingen av DRIVE, et nytt og omfattende IT-transportstyringssystem med oppstart i 2017.

Serveringsmarkedet

ASKO Servering inkluderer matleveranser til kantiner, restauranter, hoteller og offentlige institusjoner, der ASKO er en av to landsdekkende grossister. Servicehandel inkluderer kiosk og bensin der ASKO er en av to landsdekkende grossister. Av det totale innkjøpsbehovet til serveringsmarkedet i Norge, har NorgesGruppen og ASKO en estimert markedsandel på cirka 36 prosent, inkludert Storcash med ni spesialbutikker for næringsdrivende.

Fornyet tillit og forlengelse av avtaler med eksisterende kunder bidro til økt omsetning fra 2015. I 2016 ble avtaler med Best, GRESS, Fazer og Nores fornyet. For å styrke ASKO Servering sitt mål om å være kundens foretrukne samarbeidspartner ble KIT-akademiet etablert i 2016. KIT er et akademi med mål om å heve kompetansen til drivere og ansatte i ser-

veringsmarkedet. KIT tilbyr kurs innen mat, drikke, økonomi og mattrygghet og hadde 661 deltakere på 38 kurs i 2016. Et felles bransjeinitiativ ble igangsatt i januar 2017, der hoteller, kantiner og restauranter over hele landet skal kutte sitt matsvinn med 20 prosent innen 2020.

REDEGJØRELSE FOR ÅRSREGNSKAPET

Regnskapet for NorgesGruppen omfatter vår egeneide virksomhet, herunder 819 butikker per 31.12.2016.

Stabile marginer og økt omsetning

NorgesGruppen hadde i 2016 driftsinntekter på 80 162 MNOK, mot 76 224 MNOK i 2015. Veksten skyldes at butikkene til NorgesGruppen gjør det bra i konkurransen om dagligvarekundene. Flere kunder velger våre kjeder og hver handel øker. Det er spesielt lavprisaktøren KIWI som leverer sterk sammenlignbar vekst i salgsinntekter.

Driftsmarginen i 2016 er på 4,1 prosent, sammenlignet med 4,2 prosent i 2015. NorgesGruppen investerer betydelige summer i en mer effektiv verdikjede, bedre butikker, det grønne skiftet og i en fremtid som krever flere digitale løsninger.

EBITDA-marginen er på 6,0 prosent i 2016 mot 6,2 prosent i 2015.

Produktivitetsøkning gir lavere matvarepriser

Driftsresultatet i 2016 var på 3 266 MNOK. Konsernets driftsresultat i 2015 var til sammenligning på 3 170 MNOK. Produktivitetsøkning og mer effektiv drift i forretningsområdene har bidratt til god resultatvikling totalt sett og til å bremse prisveksten på mat og drikke.

EBITDA, som viser driftsresultat før av- og nedskrivninger og inntekt på investering i tilknyttede selskaper, er på 4 846 MNOK. Det er en økning på 2,5 prosent fra samme periode i fjor.

Resultat før skatt er på 3 164 MNOK. Resultat etter skatt er 2 465 MNOK, sammenlignet med 2 361 MNOK i 2015.





Varekostnaden utgjør i snitt om lag tre firedeler av prisen kundene betaler for en vare. Lønninger til butikkansatte er nest største post, fulgt av transport, husleie, strøm og andre driftskostnader. Resultatet NorgesGruppen sitter igjen med etter skatt utgjør rundt tre prosent av prisen.

Store investeringer årlig

NorgesGruppens virksomhet krever store løpende investeringer årlig for å sikre lønnsomheten i et langsiktig perspektiv. Det investeres også betydelig i det grønne skiftet i form av mer energieffektive lagre, butikker og i klimanøytral distribusjon. Store investeringer i anleggsmidler gjenspeiles i totalkapitalen på 36 382 MNOK, en økning på 1 278 MNOK fra året før.

Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter var i 2016 på -2 669 MNOK, mot -3 212 MNOK året før.

Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter var på 4 600 MNOK i 2016, mot 3 665 MNOK samme periode i fjor. Dette er i hovedsak EBITDA fratrukket betalt skatt og endring i arbeidskapital samt andre tidsavgrensningsposter.

Netto kontantstrøm fra finansaktiviteter er på -1 728 MNOK, sammenlignet med -347 året før. Det er i perioden utbetalt 587 MNOK i utbytte til aksjonærene i morselskapet.

Avkastningen på anvendt kapital er på 14,5 prosent, sammenlignet med 14,6 prosent i 2015. NorgesGruppen har hatt god avkastning av investeringer i den operative virksomheten over flere år.

Et solid konsern

Konsernets egenkapital anses å være solid med en god likviditetsreserve. Netto rentebærende gjeld er redusert med 1 522 MNOK til 5 578 MNOK pr. 31.12.2016 og ubenyttede trekkfasiliteter utgjør 5 714 MNOK. Til tross for store investeringer de senere årene, er andelen rentebærende gjeld nedadgående.

Egenkapitalandelen på 46 prosent er tilfredsstillende i forhold til konsernets virksomhet og risikoeksponering. Balansen pr. 31.12.2016 viser en egenkapital for konsernet på 16 728 MNOK.

Ansvarlig aksjonær- og utbyttepolitikk

Resultat pr. aksje, beregnet ut i fra majoritetenes andel av årsresultatet i forhold til gjennomsnittlig antall utestående aksjer, ble 62,29 NOK. Resultat pr. aksje året før var 59,58 NOK.

NorgesGruppens aksjonærer skal over tid ta del i selskapets verdiskapning ved å oppnå konkurransedyktig avkastning på sine aksjer gjennom utvikling i reell egenkapital og utbytte. Styret arbeider for en klar og forutsigbar utbyttepolitikk. Det er et mål at minimum 25 prosent av fortjeneste pr. aksje utdeles i utbytte, så lenge selskapets fremtidige kapitalbehov er tilfredsstillende dekket.

NorgesGruppens aksjer er ikke notert på børs, men som en mulighet tilbyr NorgesGruppen å kjøpe tilbake aksjer dersom aksjonærer ønsker å realisere disse. NorgesGruppen har forkjøpsrett til aksjer som omsettes.

Totalt antall aksjonærer er 854 pr. 31.12.2016. De største aksjonærene er Joh. Johansson Handel AS med 74,4 prosent, Brødrene Lorentzen AS med 9 prosent og Pett Kjede og Servicekontor AS med 6,3 prosent. NorgesGruppen ASA eier 2 prosent egne aksjer.

Morselskapet

NorgesGruppen ASA er konsernets morselskap. Morselskapets virksomhet utgjør primært konsernfunksjonene Økonomi og finans, Kommunikasjon og samfunnskontakt, samt Kategori, innkjøp og kvalitet. Sum driftsinntekter for morselskapet i 2016 ble 284 MNOK. NorgesGruppen ASA sitt driftsresultat i 2016 endte på -161 MNOK. Resultatet før skatt ble 590 MNOK, mot 1 741 MNOK i 2015. Årsresultat etter skatt 509 MNOK, mot 1 652 MNOK i 2015. Resultatendringen sammenlignet med 2015 skyldes i hovedsak endring i mottatt konsernbidrag.

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 2016:	509 MNOK
Foreslått utbytte:	627 MNOK
Overført fra annen egenkapital:	118 MNOK
Foreslått utbytte pr. aksje:	16 NOK

Hendelser etter balansedagen

I samarbeid med Axfood signerte NorgesGruppen en avtale om å kjøpe Eurocash Food AB 19. januar 2017. NorgesGruppen vil bli deleier i Eurocash med 49 prosent eierandel. Avtalen forutsetter godkjenning fra konkurransemyndigheter.

I mars 2017 ble Dolly Dimple's solgt til den verdensledende pizzaaktøren Domino's Pizza. Domino's Norge er eid av Pizza Pizza Holding AS. Selskapet har store ambisjoner om vekst i Norge.

RISIKOSTYRING

Vilje til å ta risiko er nødvendig for en sunn forretningsutvikling, både hva gjelder å identifisere og gripe nye muligheter i et endret markedsbilde og å styre nedsiderisiko. Prinsipper for risikostyring i NorgesGruppen bygger på at dette er en integrert del av virksomhetsledelse, anvendt i mål- og resultatstyring. Til grunn ligger rammeverket COSO Enterprise Risk Management. Formålet er å kunne identifisere, vurdere, følge opp og agere på risikoforhold for å øke sannsynligheten for at strategiske og operative mål blir nådd. Styret og konsernsjef påser at det er forsvarlig risikostyring i konsernet som helhet, samt gjennomgår konsernets overordnede risiko-områder og etablerer strategier i tråd med ønsket risikoprofil. For datterselskapene ligger ansvaret hos selskapenes daglige leder og styret. Vurderingen til styret i NorgesGruppen er at konsernet sett under ett har en moderat risikoeksponering.





Eierstyring og selskapsledelse

NorgesGruppen ASA følger Norsk Anbefaling for eierstyring og selskapsledelse av 30. oktober 2014. Prinsippene skal gi trygghet til hvordan konsernet utøver sin virksomhet og samfunnsrolle.

Styret har avgitt en egen erklæring om eierstyring og selskapsledelse i henhold til Norsk Anbefaling for eierstyring og selskapsledelse og regnskapslovens § 3-3b. Erklæringen behandles på den ordinære generalforsamlingen, og er tilgjengelig i NorgesGruppens årsrapport. Erklæringen følger prinsippet om «følg eller forklar». Eventuelle avvik fra anbefalingen er beskrevet og begrunnet under hvert punkt.

Styret består av ti medlemmer, herav fem menn og fem kvinner. Styret har i tillegg to observatører, hvorav én mann og én kvinne. Styrets leder Knut Hartvig Johansson innehar indirekte 29 760 242 aksjer i NorgesGruppen. Alle andre styremedlemmer er uavhengige av hovedaksjonær. Det var åtte styremøter i 2016.

Revisjonsutvalget består av tre medlemmer valgt av og blant styrets medlemmer. Revisjonsutvalget møtes minst tre ganger i året, og har blant annet som mandat å forberede styrets kvalitetssikring av den finansielle rapportering.

Kompensasjonsutvalget består av tre medlemmer valgt av og blant styrets medlemmer. Utvalget har som mandat overfor styret å fremsette forslag til styret til lønn og øvrige betingelser for selskapets konsernsjef og anbefale retningslinjer for godtgjørelse til andre ledende ansatte.

Mer informasjon om styrets arbeid står omtalt i erklæring om eierstyring og selskapsledelse.

Operasjonell risiko og markedsrisiko

Det er iverksatt flere tiltak for effektivisering i organisasjonen, blant annet innen operativ forenkling, verdikjedeoptimalisering og informasjonsteknologi. Kontinuerlig effektivisering bidrar til å opprettholde en konkurransedyktig verdikjede

over tid, som igjen fører til konkurransekraft for alle egeneide og kjøpmannseide butikker.

Fremtidige endringer i rammebetingelser, lover og regler vil kunne innebære både begrensninger og muligheter for dagligvarebransjen og NorgesGruppen. NorgesGruppen legger vekt på å kommunisere tydelige synspunkter og perspektiver åpent i samfunnsdebatten og i dialog med sentrale og lokale politikere, myndighetspersoner og andre premissgivere. NorgesGruppen er medlem i næringslivets nest største bransjeorganisasjon, Virke.

Stortinget har vedtatt at det skal opprettes en dagligvareportal, og det er ventet at Forbrukerrådet vil lansere en ny versjon i løpet av 2017. Konkurransetilsynet har gitt et pålegg om at dagligvareportalen ikke skal inneholde prisinformasjon. NorgesGruppen mener en slik portal må gjennomføres med forsvarlige og realistiske rammer, for at den skal bli et nyttig verktøy for forbrukerne.

Mattrygghet er et prioritert område både overfor myndigheter, våre leverandører, i grossistledet og i butikkene. NorgesGruppen har dialog med en rekke offentlige instanser og andre interessenter, som Mattilsynet, Vitenskapskomiteen for Mat, Senter for Mattrygghet ved NMBU, Folkehelseinstituttet og Forbrukerrådet. Mer enn 70 prosent av tilbaketrekingene i 2016 skyldes kvalitetsavvik uten helsefare. Antall situasjoner hvor varer trekkes fra markedet gikk ned i 2016 for første gang etter ti år med økning. Nedgangen er på saker som skyldes kvalitetsavvik uten helsefare. En av forklaringene til nedgangen kan være økt engasjement rundt matsvinn.

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

mattrygghet, har konsernet etablert integrerte IT-løsninger gjennom hele verdikjeden.

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

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

Finansiell risiko og likviditetsrisiko

NorgesGruppen legger til grunn en forsvarlig finansiell styring. De viktigste finansielle risikoområdene er renterisiko, likviditetsrisiko og valutarisiko. NorgesGruppen har som målsetting å opprettholde en sterk finansiell handlefrihet.

Konsernet har en differensiert låneportefølje bestående av obligasjonslån, sertifikatlån og ulike kommiterte kredittfasiliteter i bank med varierende løpetider. Refinansiering av låneporteføljen er en kontinuerlig prosess. Konsernet har vært aktiv i obligasjons- og sertifikatmarkedet, samt tatt nye kredittfasiliteter gjennom 2016.

Styret fokuserer på konsernets finansielle situasjon og har løpende oppdatering av denne gjennom året. Styrets vurdering er at konsernet har tilfredsstillende låne – og betalings-evne som opprettholder tilstrekkelig finansiell handlefrihet.

Låneporteføljen fremstår som godt diversifisert mot risiko med hensyn til forfallstruktur og finansieringskilder. Norges-





Gruppen er eksponert mot endringer i pengemarkedsrenten NIBOR, da lånene i stor grad er basert på denne og endringer i rentederivatenes markedsverdi.

NorgesGruppens operative virksomhet anses ikke å være spesielt renteutsatt, og konsernet har valgt en relativt lav rentebindingsportefølje. Styret har vedtatt rutine for bruk av finansielle renteinstrumenter for å dempe effekten av svingninger i det kortsiktige rentemarkedet.

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

BÆREKRAFT

NorgesGruppen skal drive virksomheten på en måte som ivaretar konsernets interesser samtidig som vi bidrar til en bærekraftig samfunnsutvikling innen vår bransje. Det er en del av forretningen vår og ikke noe som kommer i tillegg. Bærekraft er det overordnede begrepet for NorgesGruppens samfunnsnyttige arbeid. Det inkluderer tiltak innen helse, miljø, distrikt og mennesker, samt etikk i verdikjeden og anti-korrupsjon.

NorgesGruppen har som ambisjon å bidra til en bærekraftig verdikjede. Konsernet jobber systematisk med tiltak innenfor miljø og helse i alle forretningsområdene. NorgesGruppen er pådriver overfor både leverandører, myndigheter og konsernet selv for å sikre kontinuerlige forbedringer innenfor bærekraft.

I 2016 intensiverte NorgesGruppen arbeidet med å redusere salt, sukker og mettet fett fra egne merkevarer. Saltinnholdet i egne merkevarer er redusert med cirka 140 tonn fra 2014 til 2016. Utviklingen med å forbedre miljøeffektiv emballasje og bærekraftig handel i verdikjeden, ble også styrket. NorgesGruppen har i tillegg som mål å bli klimanøytral innen 2025.

Mer informasjon finnes i vår bærekraftsrapport for 2016 som er tilgjengelig på våre nettsider.

FREMTIDSUTSIKTER

NorgesGruppen forventer at det tradisjonelle dagligvaremarkedet vil være preget av relativt lave vekstnivåer i de neste årene og at forbrukerne får flere valgmuligheter gjennom nye kanaler.

NorgesGruppen skal ta nye steg inn i en digitalisert hverdag, bidra til at forbrukeren kan ta grønnere og sunnere valg og gjøre morgendagens handleopplevelse billigere og bedre. Den gjennomgripende digitaliseringen forventes å påvirke

forbrukeratferd og -forventninger. Kravet til automatisering av kundedialog og tjenester vil øke.

NorgesGruppen har sterk vilje og evne til å investere både i det grønne skiftet og i en fremtid som krever flere digitale løsninger. NorgesGruppens virksomhet krever samtidig store løpende investeringer årlig for å sikre lønnsomheten i et langsiktig perspektiv, blant annet i nye butikketableringer, oppgraderinger av eksisterende butikker, mer miljøvennlig og effektiv distribusjon, samt utvikling av nye produkter og tjenester til kundene.

Det blir stadig dyrere å etablere nye butikker og vanskeligere å finne de beste beliggenhetene i de store byene og tettstedene. Tomteprisene stiger, og i byene er det større krav til struktur, materialvalg og energieffektivitet. Effektiviseringsgevinster i verdikjeden både på kort og lang sikt, er viktig for NorgesGruppen. Tiltak for kostnadsbesparelser er viktig for fremtidig konkurransekraft. Samtransport, returlogistikk og økte volumer for engrosvirksomheten, er sentralt.

Innovasjon og tilpasningsdyktighet gjennom gode tjenester til forbrukerne, bredde i butikkonsepter og virksomheten forøvrig skal gjøre NorgesGruppen fleksibel for endringer i markedsutvikling og overfor forbrukertrender. I 2017 blir nettbutikken til MENY åpen for store deler av landet, noe som gjør supermarkedsutvalget tilgjengelig for enda flere nordmenn.

Oslo 30. mars 2017
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

Hanne Beathe Halvorsen

Runar Hollevik
Konsernsjef



NorgesGruppens konsernregnskap og NorgesGruppen ASA

INNHOOLD

KONSERNREGNSKAP

	Side		Side
Resultatregnskap	38	Note 13 Langsiktige lån, pantstillelser og garantiansvar	66
Totalresultatoppstilling	39	Note 14 Annen kortsiktig gjeld	67
Balanse	40	Note 15 Finansinntekter og finanskostnader	67
Oppstilling over endringer i egenkapitalen	42	Note 16 Finansielle investeringer	68
Kontantstrømoppstilling	43	Note 17 Skatt	73
Noter til årsregnskapet	45	Note 18 Aksjekapital og aksjonærinformasjon	74
Note 1 Regnskapsprinsipper	45	Note 19 Resultat pr. aksje	74
Note 2 Estimatusikkerhet	50	Note 20 Nærstående parter	75
Note 3 Konsernets sammensetning	50	Note 21 Operasjonelle leieavtaler	76
Note 4 Segmentinformasjon	52	Note 22 Andre driftsinntekter	76
Note 5 Lønnskostnader, antall ansatte, godtgjørelser, lån til ansatte m.m.	53	Note 23 Langsiktige fordringer, kundefordringer og andre kortsiktige fordringer	76
Note 6 Varige driftsmidler og investeringseiendom	55	Note 24 Spesifikasjon av utvidet resultat	77
Note 7 Immaterielle eiendeler	56	Note 25 Hendelser etter balansedagen	77
Note 8 Nedskrivningsvurderinger	57		
Note 9 Kjøp av virksomhet	58		
Note 10 Investering i tilknyttede selskaper	59		
Note 11 Pensjonskostnader og pensjonsforpliktelser	60		
Note 12 Finansiell risikostyring	61		

NORGESGRUPPEN ASA

	Side
Resultatregnskap	78
Balanse	79
Kontantstrømoppstilling	81
Noter til årsregnskapet	82
Note 1 Regnskapsprinsipper	82
Note 2 Datterselskaper	83
Note 3 Lønnskostnader, antall ansatte, godtgjørelse, lån til ansatte m.m.	83
Note 4 Mellomværende med selskap i samme konsern	84
Note 5 Varige driftsmidler, goodwill og immaterielle eiendeler	84
Note 6 Investering i tilknyttede selskap	85
Note 7 Pensjonskostnader og -forpliktelser	85
Note 8 Finansiering	86
Note 9 Finansiell risiko	86
Note 10 Pantstillelser og garantiansvar	86
Note 11 Skatt	87
Note 12 Egenkapital	87
Note 13 Andre avsetninger for forpliktelser	88
Note 14 Nærstående parter	88



NorgesGruppen

Resultatregnskap – konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)	Note	2016	2015	2014
Salgsinntekter		76 867 992	72 746 151	68 508 293
Andre driftsinntekter	22	3 294 448	3 477 541	2 882 939
Sum driftsinntekter	4	80 162 440	76 223 692	71 391 232
Varekostnader		(58 596 019)	(56 162 847)	(52 635 629)
Lønnskostnader	5	(9 854 756)	(8 884 506)	(8 363 340)
Andre driftskostnader		(6 865 643)	(6 447 506)	(6 034 835)
Av- og nedskrivninger	6, 7	(1 825 308)	(1 847 331)	(1 678 320)
Inntekt på investering i tilknyttede selskaper	10	244 893	288 598	265 734
Sum driftskostnader		(76 896 834)	(73 053 593)	(68 446 389)
Driftsresultat		3 265 606	3 170 099	2 944 843
Finansinntekter	15	183 723	145 114	112 135
Finanskostnader	15	(285 013)	(314 446)	(440 578)
Netto finansresultat		(101 290)	(169 332)	(328 442)
Resultat før skattekostnad		3 164 316	3 000 767	2 616 400
Skattekostnad	17	(699 430)	(639 907)	(686 094)
ÅRSRESULTAT		2 464 887	2 360 860	1 930 306
Minoritetenes andel av årsresultatet		25 319	27 565	23 565
Majoritetenes andel av årsresultatet		2 439 568	2 333 295	1 906 741
Resultat pr. aksje /utvannet resultat pr. aksje (kroner)	19	62,29	59,58	48,89



NorgesGruppen

Totalresultatoppstilling – konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)	Note	2016	2015	2014
ÅRSRESULTAT		2 464 887	2 360 860	1 930 306
Utvidet resultat				
<i>Utvidede resultatposter som ikke kan bli reklassifisert over resultatet</i>				
Aktuarmessige gevinster og tap på pensjonsordninger	11	(25 669)	6 394	(43 401)
Andre utvidede resultatposter	24	(805)	2 132	(2 067)
<i>Utvidede resultatposter som kan bli reklassifisert over resultatet</i>				
Sikring	12	118 965	(32 966)	(122 115)
Omregningsdifferanser valuta		(36 913)	35 107	57 608
Egenkapitaleffekt fra tilknyttede selskaper		(16 336)	(26 478)	(13 097)
Skatt på utvidede resultatposter	17	(22 324)	6 993	44 204
Periodens utvidede resultat		16 918	(8 818)	(78 868)
Totalresultat for perioden		2 481 805	2 352 042	1 851 438
Minoritetenes andel av totalresultatet		19 739	16 022	25 731
Majoritetenes andel av totalresultatet		2 462 066	2 336 020	1 825 707



NorgesGruppen

Balanse 31. desember – konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2016	2015	2014
EIENDELER				
Anleggsmidler				
Immaterielle eiendeler	7	4 895 355	4 904 827	4 760 143
Utsatt skattefordel	17	324 685	267 345	370 608
Varige driftsmidler	6	15 157 066	13 932 298	12 387 401
Investerings eiendom	6	621 181	655 102	1 368 677
Investeringer i tilknyttede selskaper	10	2 850 833	2 965 691	2 600 032
Investeringer i aksjer og andeler	16	93 444	91 740	161 261
Andre finansielle eiendeler	16	-	-	5 662
Andre langsiktige fordringer	23	1 096 729	1 319 012	962 518
Sum anleggsmidler		25 039 293	24 136 015	22 616 302
Omløpsmidler				
Varebeholdning		6 099 483	5 682 146	5 190 570
Kundefordringer og andre kortsiktige fordringer	23	4 529 546	4 715 090	5 244 554
Andre finansielle eiendeler	16	6 621	65 722	63 961
Bankinnskudd og kontanter	16	707 409	505 027	399 629
Sum omløpsmidler		11 343 059	10 967 985	10 898 714
SUM EIENDELER		36 382 352	35 104 000	33 515 016



NorgesGruppen

Balanse 31. desember – konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2016	2015	2014
EGENKAPITAL OG GJELD				
Egenkapital				
Innskutt egenkapital	18	1 826 101	1 825 707	1 825 982
Opptjent egenkapital		14 650 304	12 748 583	10 937 299
Minoritetsinteresser		252 082	245 480	244 046
Sum egenkapital		16 728 487	14 819 771	13 007 327
Langsiktig gjeld				
Langsiktig gjeld	13	6 025 332	6 206 455	5 622 378
Andre finansielle forpliktelser	16	110 752	184 320	205 961
Pensjonsforpliktelser	11	481 089	437 963	430 972
Utsatt skatt	17	903 037	808 146	947 943
Sum langsiktig gjeld		7 520 210	7 636 884	7 207 254
Kortsiktig gjeld				
Leverandørgjeld		5 542 851	4 671 268	5 162 283
Annen kortsiktig gjeld	14	5 887 294	7 183 618	7 484 711
Betalbar skatt	17	683 498	676 938	589 848
Andre finansielle forpliktelser	16	20 013	115 521	63 594
Sum kortsiktig gjeld		12 133 656	12 647 345	13 300 435
Sum gjeld		19 653 865	20 284 229	20 507 689
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		36 382 352	35 104 000	33 515 016

Oslo 30. mars 2017
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

Hanne Beathe Halvorsen

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	Valutaomregnings-differanser	Verdijusteringer og sikring			
Egenkapital 31.12.13		424 000	1 434 239	(35 722)	9 449 604	16 899	(68 412)	11 220 608	234 510	11 455 119
Årets resultat		-	-	-	1 906 741	-	-	1 906 741	23 565	1 930 306
Årets utvidede resultat	24	-	-	-	(49 497)	57 608	(89 144)	(81 034)	2 166	(78 868)
Årets totalresultat		-	-	-	1 857 244	57 608	(89 144)	1 825 707	25 731	1 851 438
Endring i egne aksjer	18	-	-	(865)	(47 161)	-	-	(48 026)	-	(48 026)
Kapitalendringer		(24 000)	-	24 000	-	-	-	-	-	-
Utbetalt utbytte	18	-	-	4 329	(239 338)	-	-	(235 009)	(16 195)	(251 204)
Transaksjoner med aksjonærene		(24 000)	-	27 464	(286 499)	-	-	(283 035)	(16 195)	(299 230)
Egenkapital 31.12.14		400 000	1 434 239	(8 258)	11 020 349	74 507	(157 556)	12 763 280	244 046	13 007 327
Årets resultat		-	-	-	2 333 295	-	-	2 333 295	27 565	2 360 860
Årets utvidede resultat	24	-	-	-	(7 657)	35 107	(24 725)	2 725	(11 543)	(8 818)
Årets totalresultat		-	-	-	2 325 638	35 107	(24 725)	2 336 020	16 022	2 352 042
Endring i egne aksjer	18	-	-	(275)	(15 575)	-	-	(15 850)	-	(15 850)
Utbetalt utbytte	18	-	-	-	(509 161)	-	-	(509 161)	(14 587)	(523 748)
Transaksjoner med aksjonærene		-	-	(275)	(524 736)	-	-	(525 011)	(14 587)	(539 598)
Egenkapital 31.12.15		400 000	1 434 239	(8 533)	12 821 251	109 614	(182 281)	14 574 290	245 480	14 819 771
Årets resultat		-	-	-	2 439 568	-	-	2 439 568	25 319	2 464 887
Årets utvidede resultat	24	-	-	-	(31 003)	(36 913)	90 413	22 498	(5 580)	16 918
Årets totalresultat		-	-	-	2 408 565	(36 913)	90 413	2 462 066	19 739	2 481 805
Endring i egne aksjer	18	-	-	395	26 854	-	-	27 249	-	27 249
Transaksjoner med minoriteter		-	-	-	-	-	-	-	4 200	4 200
Utbetalt utbytte	18	-	-	-	(587 200)	-	-	(587 200)	(17 337)	(604 537)
Transaksjoner med aksjonærene		-	-	395	(560 346)	-	-	(559 950)	(13 137)	(573 087)
Egenkapital 31.12.16		400 000	1 434 239	(8 138)	14 669 471	72 701	(91 868)	16 476 405	252 082	16 728 487



NorgesGruppen

Kontantstrømoppstilling – konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2016	2015	2014
KONTANTSTRØMMER FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER:				
Resultat før skattekostnad		3 164 316	3 000 767	2 616 400
Periodens betalte skatt	17	(676 776)	(589 848)	(546 172)
Avskrivninger	6, 7	1 752 337	1 663 559	1 569 669
Nedskrivninger	6, 7	72 971	183 772	108 651
Verdijusteringer finansielle instrumenter		(5 750)	13 810	(5 495)
Pensjonskostnad uten kontanteffekt	11	17 456	13 385	6 713
Tap/gevinst ved salg av driftsmidler og finansielle eiendeler		(49 536)	(165 551)	6 304
Inntekt på investering i tilknyttede selskaper	10	(244 893)	(288 598)	(265 734)
Mottatt utbytte fra tilknyttede selskaper	10	278 977	196 364	205 739
Endring i varer		(417 336)	(491 577)	(424 849)
Endring i kundefordringer	23	(59 800)	(70 964)	(215 600)
Endring i leverandørgjeld		871 583	(491 016)	824 336
Endring i andre tidsavgrensningsposter		(103 357)	690 562	(631 544)
Netto kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter		4 600 192	3 664 665	3 248 418
KONTANTSTRØMMER FRA INVESTERINGSAKTIVITETER:				
Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler og investeringseiendom		251 451	1 105 584	165 045
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler og investeringseiendom	6	(3 117 437)	(3 434 597)	(2 844 177)
Utbetalinger ved kjøp av immaterielle eiendeler	7	(56 161)	(328 773)	(39 715)
Innbetalinger ved salg av finansielle anleggsmidler		137 773	153 355	219 748
Utbetalinger ved kjøp av finansielle anleggsmidler		(107 101)	(351 552)	(247 100)
Endring i lån til tilknyttede selskaper	23	232 062	(228 577)	(178 949)
Endring i andre langsiktige fordringer	23	(9 779)	(127 918)	(58 232)
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter		(2 669 192)	(3 212 478)	(2 983 380)



NorgesGruppen

Kontantstrømoppstilling – konsern, forts.

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2016	2015	2014
KONTANTSTRØMMER FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER:				
Innbetaling ved opptak av langsiktig gjeld	13	6 189 517	5 512 000	2 185 000
Utbetaling ved nedbetaling av langsiktig gjeld	13	(6 275 902)	(5 023 665)	(1 151 773)
Endring i kortsiktig gjeld	14	(1 029 946)	(295 526)	(1 002 229)
Utbetaling ved kjøp av egne aksjer	18	(7 750)	(15 850)	(48 025)
Utbetalinger av utbytte	18	(604 537)	(523 748)	(251 204)
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter		(1 728 618)	(346 789)	(268 231)
Netto endring i bankinnskudd og kontanter		202 382	105 398	(3 193)
Beholdning av bankinnskudd og kontanter pr. 01.01.		505 027	399 629	402 822
Beholdning av bankinnskudd og kontanter pr. 31.12.		707 409	505 027	399 629

NorgesGruppen

Noter til årsregnskapet

NOTE 1 • REGNSKAPSPRINSIPPER

GENERELL INFORMASJON

NorgesGruppen er landets største handelshus. 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 30. mars 2017 for vedtak på generalforsamlingen 9. mai 2017.

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 2016 eller som er offentliggjort, men som konsernet har valgt å ikke ta i bruk, er omtalt avslutningsvis i denne noten.

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

Det er benyttet ensartede regnskapsprinsipper i konsernet.

Konsolideringsprinsipper

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

Datterselskaper

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

Datterselskaper regnskapsføres i samsvar med oppkjøpsmetoden. Anskaffelseskost måles til virkelig verdi av vederlaget. Eventuelle transaksjonskostnader kostnadsføres. Konsernets anskaffelseskost blir fordelt på identifiserbare eiendeler, forpliktelser og betingede forpliktelser basert på virkelig verdi på kjøpstidspunktet. Den del av konsernets anskaffelseskost som ikke kan henføres til identifiserbare eiendeler, forpliktelser og betingede forpliktelser klassifiseres som goodwill. I de tilfeller hvor konsernets andel av virkelig verdi på overtatte eiendeler og forpliktelser overstiger konsernets anskaffelseskost blir det overskytende innregnet i resultatregnskapet på oppkjøpstidspunktet.

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 prosent. Tilknyttede selskaper er behandlet etter egenkapitalmetoden i konsernregnskapet. Etter egenkapitalmetoden balanseføres investering i tilknyttede selskaper til anskaffelseskost på kjøpstidspunktet. Konsernets andel av resultatet i tilknyttede selskaper inkluderes i konsernets driftsresultat fra det tidspunkt betydelig innflytelse oppnås, til det tidspunkt betydelig innflytelse opphører.

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

Valuta

Funksjonell valuta og presentasjonsvaluta

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

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

Inntekter

Inntekter ved salg av varer og tjenester vurderes til virkelig verdi av vederlaget på salgstidspunktet, som reduseres med merverdiavgift og rabatter. Salg regnskapsføres når det er sannsynlig at de økonomiske fordelene knyttet til transaksjonen vil tilflyte konsernet og når inntekten kan måles pålitelig.

Salg av varer

Konsernets hovedinntektskilde er salg av varer. Salg av varer består i hovedsak av daglige forbruksvarer fra engros- og detaljvirksomheten. Salg av varer resultatføres når varen er levert til kunden. 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.

Loyalitetsprogram

Konsernet har etablert loyalitetsprogrammet Trumf. Gjennom dette programmet opptjener kunden rett til bonus basert på kjøp i butikk. Bonusen regnskapsføres løpende som en reduksjon i salgsinntekter og balanseføres som gjeld inntil kunden tar ut bonusen.

Salg av tjenester

Konsernet selger tjenester i form av kjedemedlemsskap, markedsførings tjenester, regnskapstjenester og tilsvarende til i hovedsak kjøpmannseid virksomhet. Tjenester inntektsføres i den perioden hvor tjenesten utføres eller over avtaleperioden. Tjenester inngår i andre driftsinntekter i resultatregnskapet.

Renteinntekter

Renteinntekter inntektsføres etter effektiv rentes metode etterhvert som de opptjenes.

Leieinntekter

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

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 investeringseidommens 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 regnes som differansen mellom salgpris, fratrasket salgskostnader, og balanseført verdi på salgstidspunktet.

Immaterielle eiendeler

Goodwill

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

Goodwill balanseføres til anskaffelseskost fratrasket eventuelle akkumulerte nedskrivninger. Negativ goodwill ved oppkjøp balanseføres ikke, 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 indikasjoner på verdifall. Andre ikke-finansielle anleggsmidler vurderes for verdifall når det foreligger indikatorer på dette. Testing av verdifall gjennomføres ved at gjenvinnbart beløp av kontantstrømgenererende enhet beregnes og sammenlignes med bokført verdi av enhetens netto eiendeler. Gjenvinnbart beløp er høyeste av bruksverdi og netto salgsværdi. 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 8 redegjør nærmere for metode og forutsetninger som er benyttet i nedskrivningsvurderingene.

Varer

Konsernets varebeholdning består i all vesentlighet av innkjøpte ferdigvarer for videresalg. I tillegg har konsernet noe råvarer knyttet til konsernets produksjonsvirksomhet. Varer regnskapsføres til laveste verdi av anskaffelseskost og netto salgsverdi. Anskaffelseskost beregnes etter FIFO-metoden. Anskaffelseskost inkluderer utgifter ved anskaffelsen av varene, fratrullet bonuser og rabatter. Netto salgsverdi er estimert salgsvederlag fratrullet salgskostnader. Konsernets varebeholdning består hovedsakelig av dagligvarer med høy omløpshastighet. Eventuelle ukurante eller utgåtte varer fjernes og resultatføres løpende. Det vil derfor normalt ikke være ukurans i beholdningen.

Kundefordringer

Kundefordringer balanseføres til amortisert kost fratrullet forventede tap. Avsetninger for tap regnskapsføres når det foreligger objektive indikatorer for at konsernet ikke vil motta oppgjør.

Inntektsskatt

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

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

Ytelser til ansatte

Ytelserbaserte pensjonsordninger

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

Innskuddsbaserte pensjonsordninger

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

Avtalefestet pensjon

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

Finansielle instrumenter

NorgesGruppens finansielle instrumenter er klassifisert i følgende kategorier: Finansielle eiendeler og forpliktelser til virkelig verdi over resultat, lån og fordringer, finansielle eiendeler med verdiendring midlertidig ført mot egenkapitalen og finansielle forpliktelser til amortisert kost. Instrumentene er klassifisert ved anskaffelsen.

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 midlertidig ført mot egenkapitalen

Eiendeler som er klassifisert som eiendeler med verdiendring midlertidig ført mot egenkapitalen, regnskapsføres til virkelig verdi med verdiendring over totalresultatet frem til eiendelen avhendes eller nedskrives. Nedskrivninger og

gevinster eller tap ved avhendelse resultatføres. Kategorien inneholder utelukkende aksjer i selskaper hvor NorgesGruppen hverken har bestemmende, betydelig eller felles kontroll. NorgesGruppen har ikke aksjer holdt for spekulasjonsformål. Nedskrivninger foretas ved verdifall som vurderes som vesentlig eller varig. Verdifall utover 20 prosent vurderes alltid som vesentlig.

Lån og fordringer til amortisert kost

Lån og fordringer som ikke er notert i et aktivt marked regnskapsføres til amortisert kost. Avdrag på langsiktige fordringer som forfaller innen 12 måneder er klassifisert som omløpsmidler. Lån og fordringer vurderes løpende, og nedskrives etter en konkret vurdering av motpartens kredittverdighet.

Finansielle forpliktelser til amortisert kost

Lån og andre finansielle forpliktelser er ført til amortisert kost. Avdrag på langsiktige gjeld som forfaller innen 12 måneder er klassifisert som kortsiktig gjeld.

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 for 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.

Utbytte

Utbytte til morselskapets aksjonærer balanseføres som en forpliktelse fra det tidspunkt generalforsamlingen har besluttet utbytteutdelingen. Foreslått utbytte for regnskapsåret fremkommer av note 18.

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 konsernet (finansiell leasing), balanseføres under varige driftsmidler og avskrives planmessig. Ved andre leieavtaler (operasjonell leasing) resultatføres leien lineært over leieperioden som andre driftskostnader. NorgesGruppen har i all vesentlighet operasjonelle leieavtaler.

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 diskonteringsats før skatt som reflekterer markedssituasjon og risiko spesifikt for den aktuelle forpliktelsen.

Kontantstrømoppstilling

Kontantstrømoppstillingen er utarbeidet etter den indirekte metoden.

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

IAS 16 og IAS 38 endring	Klargjøring av aksepterte avskrivningsmetoder	Endringene i standarden er vurdert å ikke ha effekt for NorgesGruppens årsregnskap
IFRS 10, IFRS 12 og IAS 28 endring	Konsolideringsunntaket for investeringsvirksomhet	Endringene i standarden er vurdert å ikke ha effekt for NorgesGruppens årsregnskap
IAS 27 endring	Egenkapitalmetoden i separate finansregnskap	Endringene i standarden er vurdert å ikke ha effekt for NorgesGruppens årsregnskap
IFRS 11 endring	Regnskapsføring av anskaffelse av interesser i felleskontrollert ordning	Endringene i standarden er vurdert å ikke ha effekt for NorgesGruppens årsregnskap
IAS 1 endring	Noteopplysninger	Endringene i standarden er vurdert å ikke ha effekt for NorgesGruppens årsregnskap
IAS 19 endring	Ytelsesbaserte pensjonsplaner: Bidrag fra ansatte	Endringene i standarden er vurdert å ikke ha effekt for NorgesGruppens årsregnskap
Forbedringer (diverse standarder og tolkninger)	Årlig forbedringsprosjekt til IFRS 2010-2012 syklus	Endringer i forskjellige standarder. NorgesGruppen har vurdert at disse ikke har effekt for årsregnskapet
Forbedringer (diverse standarder og tolkninger)	Årlig forbedringsprosjekt til IFRS 2012-2014 syklus	Endringer i forskjellige standarder. NorgesGruppen har vurdert at disse ikke har effekt for årsregnskapet

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 2016. Disse standardene er ikke obligatoriske for regnskapsåret 2016.

Nye standarder		Effektiv dato
IFRS 9	Finansielle instrumenter	1. januar 2018
IFRS 15	Inntekter fra kundekontrakter	1. januar 2018
Avklaring IFRS 15 ¹⁾	Inntekter fra kundekontrakter	1. januar 2018
IFRS 16 ¹⁾	Leieavtaler	1. januar 2019

Endringer av standarder		
Endring IFRS 10 og IAS 28 ¹⁾	Salg eller overføring av eiendeler mellom en investor og tilknyttet foretak eller felleskontrollert virksomhet	Utsatt på ubestemt tid
Endring i IAS 12 ¹⁾	Balanseføring av utsatt skattefordel oppstått ved urealisert tap	1. januar 2017
Endring i IAS 7 ¹⁾	Noteopplysninger	1. januar 2017
Endring i IFRS 2 ¹⁾	Klassifikasjon og måling av aksjebasert betaling	1. januar 2018
Forbedringer ¹⁾	Årlige forbedringer til IFRS 2014–2016 syklus	1. januar 2017 / 1. januar 2018
Endring i IAS 40	Overføring av investeringseiendom	1. januar 2018
IFRIC 22	Regnskapsmessig behandling av transaksjoner i utenlandsk valuta	1. januar 2018

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

IFRS 9 Finansielle instrumenter

NorgesGruppen har gjort en foreløpig vurdering av IFRS 9 og funnet at standarden ikke vil medføre betydelige endringer for konsernregnskapet. Konsernet har valutainstrumenter og kaffeinstrumenter som fortsatt vil vurderes til virkelig verdi over resultatet. Videre har NorgesGruppen gjeldsinstrumenter der formålet er å motta kontantstrømmer som blir holdt til forfall. Disse vil etter ny standard fortsatt bli vurdert til amortisert kost. Det blir heller ingen endring i vurderingen av egenkapitalinstrumentene som vurderes til virkelig verdi eller over OCI. For sikringsformål benytter NorgesGruppen seg av rente- og valutaswapper og innlån for å sikre verdien av investeringer i utenlandske foretak. Det benyttes renteswapper for å sikre konsernets rentekostnader. Den nye standarden forventes ikke å ha noen effekt på dagens sikringsbokføring. Tapsavsetninger på fordringer anses i liten grad å bli påvirket av ny modell for tapsavsetning etter IFRS 9.

IFRS 15 Inntekter fra kundekontrakter

NorgesGruppen har gjort en foreløpig vurdering av IFRS 15 og funnet at innføringen av standarden ikke har betydelige konsekvenser for konsernregnskapet. Virksomheten består hovedsakelig av salg av dagligvarer gjennom konsernets engrosvirksomhet og butikker. Leveransene består derfor i liten grad av sammensatte leveranser.

IFRS 16 Leieavtaler

IASB vedtok i 2016 ny standard for leasing, med implementering fra 1. januar 2019. Hovedregelen i den nye standarden er at leietaker skal innarbeide alle leieavtaler i balansen. Leietaker skal innarbeide forpliktelse til å betale leie samt tilhørende «rett til bruk av eiendel» for bruk av underliggende eiendel over leieperioden. NorgesGruppen har foretatt en innledende vurdering av mulige implikasjoner, men ikke ferdigstilt arbeidet. NorgesGruppen har et betydelig omfang av husleieavtaler som etter IFRS 16 vil måtte balanseføres som leiere rettigheter og leieforpliktelser, med den konsekvens at totale eiendeler og totale forpliktelser i konsernet vil øke. Videre så vil resultatføring av husleieforpliktelsene endres vesentlig sammenlignet med dagens modell for operasjonelle leieavtaler.

De øvrige ikke implementerte standarder i tabellen ovenfor forventes ikke å ha vesentlig innvirkning på konsernregnskapet.

NOTE 2 • ESTIMATUSIKKERHET

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

Finansielle instrumenter til virkelig verdi

Finansielle instrumenter er balanseført til virkelig verdi. Instrumentene har ofte ikke observerbar markedsverdi i et likvid marked. Virkelig verdi er i disse tilfellene beregnet ut i fra ulike verdsettelsesmetoder som er basert på forutsetninger. Se note 16 for ytterligere opplysninger om verdsettelsesmetoder og verdier på finansielle 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 11 for ytterligere opplysninger. Følgende tabell viser sensitiviteten ved endring i forutsetningene ved beregning av pensjonsforpliktelsen:

(Alle beløp i 1000 kroner)	Diskonterings- rente		Årlig lønns- og G-vekst		Pensjons- regulering		Frivillig avgang	
Økning (+)/reduksjon (-) i	+ 1 %	- 1 %	+ 1 %	- 1 %	+ 1 %	- 1 %	+ 1 %	- 1 %
Periodens pensjonskostnad	(1 459)	1 867	511	(545)	(1 317)	-	(282)	210
Pensjonsforpliktelsen 31.12.2016	(37 660)	46 309	12 051	(13 473)	(32 769)	-	(6 703)	4 909

Varige driftsmidler, investeringseiendom og immaterielle eiendeler, herunder goodwill

Det er benyttet skjønn ved vurdering av balanseførte verdier og avskrivningsperiode for driftsmidler, investeringseiendom og immaterielle eiendeler. Goodwill vurderes årlig for verdifall. Disse vurderingene er basert på estimater av fremtidige kontantstrømmer for de tilhørende kontantstrømgenererende enhetene. Estimaten baserer seg på ledelsens vurderinger av fremtidig utvikling i lokale konkurranseforhold og lignende. NorgesGruppen har i 2016 nedskrevet goodwill med totalt MNOK 22,5. Ved en økning i WACC på 1 prosent ville totale goodwillnedskrivninger i 2016 økt med MNOK 0,6. En reduksjon i WACC på 1 prosent ville ikke hatt noen påvirkning på goodwillnedskrivningene i 2016.

Forpliktelser og betingede forpliktelser

Vurdering av hvorvidt det foreligger forpliktelser som skal balanseføres og hvilke beløpmessige forpliktelser som foreligger baserer seg på ledelsens konkrete vurderinger og estimater.

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. Tilsvarende inngår NorgesGruppen kortsiktige bonus- og rabattavtaler med kundegrupper. 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.

Følgende regnskapsposter er i størst grad avhengig av estimater (alle beløp i 1000 kroner):

Regnskapspost	Note	Forutsetninger	Balanse- ført verdi
Netto finansielle eiendeler til virkelig verdi	16	Nåverdier av fremtidige kontantstrømmer	(30 700)
Netto pensjonsforpliktelser	11	Aktuarielle og økonomiske forutsetninger	481 089
Varige driftsmidler og investeringseiendom	6	Estimert levetid og nåverdier av fremtidige kontantstrømmer	15 778 246
Goodwill	7	Nåverdier av fremtidige kontantstrømmer	4 655 546
Andre immaterielle eiendeler	7	Estimert levetid og nåverdier av fremtidige kontantstrømmer	239 809

NOTE 3 • KONSERNETS SAMMENSETNING

NorgesGruppen består av morselskapet NorgesGruppen ASA og i alt 312 datterselskaper. All vesentlig virksomhet er basert i Norge. De fleste datterselskapene er 100 prosent eid. I noen selskaper er det minoritetsinteresser, men disse anses ikke å være vesentlige.

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

Virksomhetsområdet Detalj:

Virksomhetsområdet består av totalt 70 selskaper.

Datterselskap	Eiendeler	
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
NorgesGruppen Spar Midt-Norge AS	100 %	Oslo
Meny AS	100 %	Oslo
NG Meny Buskerud AS	100 %	Oslo
NG Meny Innland 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 20 selskaper.

Datterselskap	Eiendeler	
ASKO Norge AS	100 %	Oslo
ASKO Agder AS	100 %	Lillesand
ASKO Drammen AS	100 %	Drammen
ASKO Hedmark AS	100 %	Ringsaker
ASKO Midt-Norge AS	100 %	Trondheim
ASKO Molde AS	100 %	Molde
ASKO Nord AS	100 %	Tromsø
ASKO Oppland AS	100 %	Nord-Aurdal
ASKO Rogaland AS	100 %	Gjesdal
ASKO Sentrallager AS	100 %	Vestby
ASKO Sentrallager 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 166 selskaper. Virksomhetsområdet eier i hovedsak eiendom for utleie til dagligvarevirksomhet.

Virksomhetsområdet Merkevarer:

Virksomhetsområdet består av totalt 14 selskaper.

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

Øvrige selskaper:

Datterselskap	Eierandel	
Tiger AS	100 %	Oslo
Deli de Luca Norge AS	100 %	Oslo
Dolly Dimple's Norge AS	100 %	Oslo
Kaffebrenneriet AS	50 %	Oslo

NOTE 4 • SEGMENTINFORMASJON

Pr. 31. desember 2016 har konsernet virksomhetsområdene engros, detalj, merkevare, eiendom og annet. Virksomhetsområdene inkluderer datterselskaper og tilknyttede selskaper.

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

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 egeneide og kjøpmannseide butikker.

Virksomhetsområdet merkevare er definert å omfatte Unil (egne merkevarer), samt Bakehuset, Matbørsen og Joh Johannson Kaffe.

Eiendomsområdet er et selvstendig virksomhetsområde som består av detalj-, engros- og produksjonseiendom, i den grad disse er skilt ut i egne selskaper.

Andre aktiviteter består av blant annet servicehandel og administrative selskaper. Omfanget av andre aktiviteter er vist samlet.

(Alle beløp i 1000 kroner)

Segmentresultat 2016	Engros	Detalj	Merkevare	Eiendom	Andre aktiviteter/ eliminering	Konsern
Totale segmentinntekter	59 154 927	48 000 970	9 941 278	498 526	3 460 812	121 056 513
Inntekter mellom segmentene	(30 798 029)	-	(8 827 021)	(347 796)	(921 227)	(40 894 073)
Sum driftsinntekter	28 356 898	48 000 970	1 114 257	150 730	2 539 585	80 162 440
Av- og nedskrivninger	(316 980)	(1 036 642)	(95 860)	(158 607)	(217 221)	(1 825 308)
Driftsresultat	1 018 110	1 444 304	535 217	268 920	(944)	3 265 606
Netto finansresultat	(43 979)	27 382	(4 539)	(43 877)	(36 277)	(101 290)
Resultat før skatt	974 131	1 471 686	530 678	225 042	(37 221)	3 164 316
Segmentresultat 2015	Engros	Detalj	Merkevare	Eiendom	Andre aktiviteter/ eliminering	Konsern
Totale segmentinntekter	55 835 762	45 602 814	9 233 248	632 969	2 450 487	113 755 280
Inntekter mellom segmentene	(28 035 464)	-	(8 196 910)	(333 165)	(966 049)	(37 531 588)
Sum driftsinntekter	27 800 298	45 602 814	1 036 338	299 804	1 484 438	76 223 692
Av- og nedskrivninger	(307 310)	(1 089 358)	(90 132)	(186 016)	(174 515)	(1 847 331)
Driftsresultat	1 123 063	1 093 704	495 656	334 646	123 030	3 170 099
Netto finansresultat	(49 167)	(9 461)	(17 706)	(11 354)	(81 645)	(169 332)
Resultat før skatt	1 073 896	1 084 243	477 950	323 293	41 385	3 000 767



Segmentresultat 2014	Engros	Detalj	Merkevare	Eiendom	Andre aktiviteter/ eliminering	Konsern
Totale segmentinntekter	52 365 583	42 408 273	8 271 533	536 799	2 057 260	105 639 448
Inntekter mellom segmentene	(25 745 222)	-	(7 256 892)	(324 707)	(921 395)	(34 248 216)
Sum driftsinntekter	26 620 361	42 408 273	1 014 641	212 092	1 135 865	71 391 232
Av- og nedskrivninger	(319 200)	(883 706)	(82 900)	(228 352)	(164 162)	(1 678 320)
Driftsresultat	964 669	1 291 584	453 419	259 636	(24 465)	2 944 843
Netto finansresultat	(47 261)	8 533	1 859	(87 296)	(204 278)	(328 442)
Resultat før skatt	917 408	1 300 116	455 278	172 341	(228 743)	2 616 400

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

(Alle beløp i tabellen er i 1000 kroner)

Lønnskostnader	2016	2015	2014
Lønninger	7 936 257	7 159 283	6 733 521
Folketrygdavgift	1 150 998	1 048 984	967 752
Pensjonskostnad (note 11)	279 256	243 760	247 272
Andre ytelser	488 245	432 479	414 795
Sum	9 854 756	8 884 506	8 363 340
Antall årsverk sysselsatt	15 756	14 337	13 801

Lån til ansatte

Lån til ansatte utgjør TNOK 24 781 i konsernet (TNOK 27 211 pr. 31.12.2015 og TNOK 26 986 pr. 31.12.2014).

(Alle tall i hele kroner)

Påle tall i hele kroner)					
Ytelser til konsernsjef		Lønn	Bonus	Andre ytelser	Regnskapsført pensjonskostnad
Runar Hollevik ¹⁾	2016	3 650 748	1 830 000	208 494	1 341 525

1) Tiltrådte 17. juni 2016. Oppgitt beløp gjelder fra denne dato og ut 2016. Bonusen er opptjent gjennom tidligere stilling i konsernet.

Runar Hollevik overtok som konsernsjef etter Tommy Korneliussen den 17. juni 2016. 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.

(Alle tall i hele kroner)

(Alle tall i hele kroner)						
Ytelser til konsernsjef		Lønn	Bonus	Andre ytelser	Regnskapsført pensjonskostnad	Lån
Tommy Korneliussen ²⁾	2016	4 804 355	3 084 000	432 696	1 629 160	-
	2015	6 783 077	3 000 000	535 439	2 734 541	691 000
	2014	6 793 854	2 546 200	549 894	3 567 880	691 000

2) Fratrådte som konsernsjef 16. juni 2016. Oppgitt beløp gjelder for hele 2016 samlet.

Tommy Korneliussen fratrådte som konsernsjef den 16. juni 2016, men opprettholdt ordinær lønn til 31. august 2016. Sluttvederlaget, tilsvarende 2 års lønn med tilleggssytelser inkludert, samt saldoen i den langsiktige bonusordningen, ble utbetalt i september 2016 og kommer i tillegg til beløp oppgitt i tabellen. Den ytelsesbaserte pensjonen med 60 prosent av lønn dekkes over driften og utbetalingen fra denne ordning startet i september 2016. Lånet på kr. 691 000 ble innfridd i september 2016.

Ytelser til ledende personer 2016	Lønn	Bonus	Andre ytelser	Regnskapsført pensjonskostnad
Øyvind Andersen	4 628 741	2 130 439	296 403	2 443 752
Sverre R. Kjær ³⁾	3 461 045	1 827 394	260 530	1 401 189
Per Roskifte	3 166 843	1 432 740	225 173	2 229 921
Johan Johannson	3 729 275	871 250	225 574	944 620

3) Fratrådte 31. oktober 2016. Oppgitt beløp gjelder frem til denne dato. I tillegg utbetales lønn frem til 31. oktober 2017. Sluttvederlag, tilsvarende 2 årslønner, samt opptjent og inntestående bonus vil bli utbetalt i 2017.

Ytelser til ledende personer 2015	Lønn	Bonus	Andre ytelser	Regnskapsført pensjonskostnad
Øyvind Andersen	4 649 545	2 077 199	269 912	2 603 718
Sverre R. Kjær	3 980 849	1 777 620	299 202	1 497 441
Per Roskifte	3 146 812	1 393 716	222 675	2 171 032
Johan Johannson	3 630 759	851 369	184 844	1 054 909

Ytelser til ledende personer 2014	Lønn	Bonus	Andre ytelser	Regnskapsført pensjonskostnad
Øyvind Andersen	4 504 227	2 509 260	204 101	2 681 602
Sverre R. Kjær	3 971 896	1 485 000	283 846	1 394 104
Per Roskifte	3 143 924	1 227 500	218 978	2 337 271
Johan Johannson	3 524 095	828 180	166 666	924 877

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 definerte nøkkeltall i forhold til avkastning. Ordningen er ikke tidsbestemt og har en maksimal uttelling på 6 månedslønner pr. år. Ordningen er besluttet av styret og løper inntil styret beslutter å endre ordningen. Det er i regnskapet for 2016 avsatt maksimalt bonusinnskudd for de ledende ansatte i den langsiktige bonusordningen. Spesifisert bonus i oppstillingen ovenfor er bonus for 2015 eller tidligere som er utbetalt i 2016. Det foreligger ikke programmer for opsjoner eller utdeling av aksjer til ansatte i NorgesGruppen ASA.

Ledende personer har rett til pensjon fra fylte 62 år. Det er etablert en innskuddsbasert pensjonsordning over drift i konsernet. En leder har konvertert til ny innskuddsbasert pensjonsordning. Tre ledere har opprettholdt ytelsesbasert pensjonsordning over drift, hvor pensjonen er satt til 60 prosent av lønn. Det foreligger avtaler om etterlønn til ledende ansatte.

Erklæring som omhandler ytelser til ledende ansatte vil bli behandlet på ordinær general-forsamling 9. mai 2017. For 2016 har fastsettelsen av lønn og godtgjørelser for ledende ansatte blitt gjennomført i tråd med den avgitte erklæringen for det året.

Honorarer til medlemmer i styret, valgkomité, revisjonsutvalg, kompensasjonsutvalg og observatører i styret

	Ordinært styrehonorar	Valgkomité	Kompensasjonsutvalg	Revisjonsutvalg	Totalt
Knut Hartvig Johannson ¹⁾	377 500	25 000	37 500		440 000
Hilde Vatne	272 000		37 500	62 500	372 000
Sverre Lorentzen	272 000				272 000
Jan Magne Borgen	272 000			62 500	334 500
Lise Hanne Midtgaard	272 000				272 000
Guri Størvold	272 000				272 000
Gisele Marchand ²⁾	272 000			112 500	384 500
Ørjan Svanevik	272 000		37 500		309 500
Hanne Beathe Halvorsen	254 875				254 875
Haldis Kristin Haugen	136 000				136 000
Henrik Lorentzen-Styr	136 000				136 000
Mats Gunnar Knudsen	272 000				272 000
Morten Corneliussen		25 000			25 000
Knut Hage		25 000			25 000
Odd Sverre Larsen		25 000			25 000
	3 080 375	100 000	112 500	237 500	3 530 375

1) Styreleder og leder for kompensasjonsutvalget.

2) Leder for revisjonsutvalget.

Godtgjørelser til revisor

(Alle beløp i 1000 kroner)	2016	2015	2014
Lovpålagt revisjon Deloitte AS	10 219	10 329	10 949
Andre attestasjonstjenester	684	956	706
Andre tjenester utenfor revisjonen	1 891	1 789	1 673

Deloitte Advokater DA, et samarbeidende selskap med Deloitte AS, har i tillegg levert tjenester for TNOK 1 053 i 2016 (TNOK 786 i 2015 og TNOK 963 i 2014).

NOTE 6 • VARIGE DRIFTSMIDLER OG INVESTERINGSEIENDOM

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Tomter og bygninger	Driftsløse og inventar	Sum varige driftsmidler	Investerings-eiendom
Regnskapsåret 2016				
Anskaffelseskost 01.01.16	9 592 821	16 845 946	26 438 767	1 103 380
Tilgang nye konsernselskaper	106 663	22 261	128 924	-
Tilgang	1 290 997	1 738 643	3 029 640	28 767
Avgang	(164 812)	(507 374)	(672 185)	(74 709)
Reklassifiseringer	(5 845)	2 172	(3 673)	3 673
Anskaffelseskost 31.12.16	10 819 824	18 101 649	28 921 473	1 061 111
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.16	2 114 526	10 391 943	12 506 469	448 279
Akkumulerte av- og nedskrivninger i nye konsernselskaper	27 637	7 356	34 994	-
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	(47 259)	(459 060)	(506 320)	(44 911)
Årets avskrivninger	263 544	1 415 917	1 679 461	36 564
Årets nedskrivninger	850	48 953	49 803	-
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.16	2 359 298	11 405 109	13 764 407	439 931
Balanseført verdi 31.12.16	8 460 525	6 696 541	15 157 066	621 181
Regnskapsåret 2015				
Anskaffelseskost 01.01.15	8 453 759	15 228 759	23 682 518	2 082 729
Tilgang nye konsernselskaper	184 576	3 703	188 278	-
Tilgang	1 185 414	2 016 212	3 201 626	54 031
Avgang	(277 300)	(405 436)	(682 736)	(985 227)
Reklassifiseringer	46 372	2 708	49 080	(48 152)
Anskaffelseskost 31.12.15	9 592 821	16 845 946	26 438 767	1 103 380

	Tomter og bygninger	Driftsløse og inventar	Sum varige driftsmidler	Investerings-eiendom
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.15	1 871 190	9 423 926	11 295 116	714 052
Akkumulerte av- og nedskrivninger i nye konsernselskaper	9 029	308	9 338	-
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	(35 736)	(383 957)	(419 693)	(309 611)
Reklassifiseringer akkumulerte av- og nedskrivninger	13 358	806	14 163	(13 358)
Årets avskrivninger	248 310	1 309 259	1 557 569	53 398
Årets nedskrivninger	8 375	41 601	49 976	3 797
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.15	2 114 526	10 391 943	12 506 469	448 279
Balanseført verdi 31.12.15	7 478 294	6 454 003	13 932 298	655 102

Regnskapsåret 2014				
Anskaffelseskost 01.01.14	7 572 289	14 148 643	21 720 932	1 811 898
Tilgang nye konsernselskaper	388 164	10 084	398 248	32 525
Tilgang	851 552	1 466 895	2 318 447	143 005
Avgang	(233 429)	(405 852)	(639 280)	(20 528)
Reklassifiseringer	(124 818)	8 989	(115 829)	115 829
Anskaffelseskost 31.12.14	8 453 759	15 228 759	23 682 518	2 082 729

Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.14	1 665 949	8 565 010	10 230 959	633 103
Akkumulerte av- og nedskrivninger i nye konsernselskaper	47 605	443	48 048	-
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	(107 463)	(372 296)	(479 760)	(8 664)
Reklassifiseringer akkumulerte av- og nedskrivninger	(16 044)	1 989	(14 056)	14 056
Årets avskrivninger	237 311	1 199 014	1 436 326	80 353
Årets nedskrivninger	43 832	29 767	73 599	(4 795)
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.14	1 871 190	9 423 926	11 295 116	714 052
Balanseført verdi 31.12.14	6 582 568	5 804 833	12 387 401	1 368 677

Økonomisk levetid	50–100 år	3–20 år		50–100 år
Avskrivningsplan	Lineær	Lineær		Lineær

Leieavtaler er omtalt i note 21.

Balanseført verdi av tomter og bygninger som er pantsatt som sikkerhet for lån fra finansinstitusjoner (note 13) er TNOK 117 920 pr. 31.12.2016 (TNOK 123 170 pr. 31.12.2015 og TNOK 97 467 pr. 31.12.2014).

Virkelig verdi av konsernets investeringseiendom er estimert til MNOK 1 536 pr. 31.12.2016 (MNOK 1 421 pr. 31.12.2015 og MNOK 2 281 pr. 31.12.2014). Det er ikke benyttet uavhengig takstmann ved verdsettelsen av investeringseiendom. Virkelig verdi er beregnet ved hjelp av fremtidig forventede kontantstrømmer for hver enkelt eiendom, fratrasket direkte eierkostnader, neddiskontert med individuelle risikjusterte avkastningskrav. Avkastningskravene som er benyttet ligger mellom 5,5 prosent og 13,2 prosent. Inntektsførte leieinntekter fra investerings-eiendom i 2016 er MNOK 113,3 (MNOK 118,4 i 2015 og MNOK 181,2 i 2014). Direkte kostnader knyttet til investeringseiendommene har i 2016 vært MNOK 17,0 (MNOK 17,8 i 2015 og MNOK 27,2 i 2014).

NOTE 7 • IMMATERIELLE EIENDELER

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Goodwill	Andre immaterielle eiendeler	Sum immaterielle eiendeler
Regnskapsåret 2016			
Anskaffelseskost 01.01.16	7 147 690	604 189	7 751 879
Tilgang nye konsernselskaper	-	100	100
Tilgang	50 508	5 654	56 162
Avgang	(45 687)	(5 603)	(51 290)
Reklassifiseringer	39 730	(39 730)	-
Anskaffelseskost 31.12.16	7 192 241	564 610	7 756 851
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.16	2 559 274	287 778	2 847 052
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	(45 037)	-	(45 037)
Årets avskrivninger	-	36 312	36 312
Årets nedskrivninger	22 458	710	23 168
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.16	2 536 695	324 800	2 861 496
Balanseført verdi 31.12.16	4 655 546	239 809	4 895 355
Regnskapsåret 2015			
Anskaffelseskost 01.01.15	6 982 715	462 930	7 445 645
Tilgang	184 085	144 688	328 773
Avgang	(19 110)	(2 500)	(21 610)
Reklassifiseringer	-	(929)	(929)
Anskaffelseskost 31.12.15	7 147 690	604 189	7 751 879

	Goodwill	Andre immaterielle eiendeler	Sum immaterielle eiendeler
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.15	2 447 010	238 492	2 685 503
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	(17 736)	(2 500)	(20 236)
Reklassifiseringer akkumulerte av- og nedskrivninger	-	(806)	(806)
Årets avskrivninger	-	52 592	52 592
Årets nedskrivninger	129 999	-	129 999
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.15	2 559 274	287 778	2 847 052
Balanseført verdi 31.12.15	4 588 416	316 411	4 904 827

Regnskapsåret 2014

Anskaffelseskost 01.01.14	6 972 239	461 507	7 433 745
Tilgang	38 074	1 641	39 715
Avgang	(27 598)	(218)	(27 816)
Anskaffelseskost 31.12.14	6 982 715	462 930	7 445 645

Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.14	2 441 360	179 121	2 620 481
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	(27 598)	(218)	(27 816)
Årets avskrivninger	-	52 990	52 990
Årets nedskrivninger	33 248	6 599	39 847
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.14	2 447 010	238 492	2 685 503
Balanseført verdi 31.12.14	4 535 705	224 438	4 760 143

Økonomisk levetid		5–20 år	
Avskrivningsplan	Ingen	Lineær	

Goodwill spesifisert på virksomhetsområder:	Balanseført 31.12.2016	Balanseført 31.12.2015	Balanseført 31.12.2014
Engrosvirksomhet	395 146	395 146	385 672
Detaljvirksomhet	3 122 589	3 055 460	3 002 748
Merkevare	666 086	666 086	666 086
Eiendom	3 679	3 679	13 154
Annet	468 045	468 045	468 045
Sum	4 655 546	4 588 416	4 535 705

Se note 8 for informasjon om nedskrivningsvurderinger og goodwill pr. kontantstrømgenererende enhet.

NOTE 8 • 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 31.12.2016 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 sammenliknes 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.

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 2,5 prosent, 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.

Diskonteringsatsene 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 8,9 til 12,7 prosent (2015: 9,1 til 13,4 prosent 2014: 10,0 til 14,5 prosent) før skatt.

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

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

I 2016 er det foretatt nedskrivninger med totalt MNOK 73,0 (MNOK 183,8 i 2015 og MNOK 108,6 i 2014). Dette er fordelt på goodwill med MNOK 22,5 (MNOK 130,0 i 2015 og MNOK 33,2 i 2014), andre immaterielle eiendeler med MNOK 0,7 (MNOK 0,0 i 2015 og MNOK 6,6 i 2014) og driftsmidler med MNOK 49,8 (MNOK 53,8 i 2015 og MNOK 68,8 i 2014). Nedskrivningene fordeler seg på flere CGUer og er i hovedsak innenfor virksomhetsområdet detalj med MNOK 69,8.

De største goodwillpostene er knyttet til følgende kontantstrømgenererende enheter:

	2016	2015	2014
NG Meny Øst AS	585 084	585 084	565 249
NG Meny Østlandet AS	465 415	465 415	465 415
Joh. Johansson Kaffe AS	403 774	403 774	403 774
NG Kiwi Oslo Akershus AS	349 839	310 059	310 059
Helgø Meny Rogaland AS	244 769	244 769	244 769
NorgesGruppen Vest AS	197 497	197 497	197 497
NG Meny Vestfold Telemark AS	192 660	192 660	192 660
Matbørsen AS	190 962	190 962	190 962
NG Meny Vest AS	178 679	178 679	178 679
NG Kiwi Innland AS	171 972	189 424	198 630
NG Kiwi Vest AS	168 668	168 668	156 135
NG Kiwi Rogaland AS	160 720	146 720	132 851
ASKO Norge AS	145 641	145 641	145 641
Kiwi Minidrift AS	117 653	117 653	117 653
Øvrige	1 082 212	1 051 410	1 035 731
Sum	4 655 546	4 588 416	4 535 705



NOTE 9 • KJØP AV VIRKSOMHET

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2016		2015		2014
	Sum oppkjøp	Tiger AS	Andre oppkjøp	Sum oppkjøp	Sum oppkjøp
Kjøpstidspunkt		01.12.15			
Andel kjøpt		100 %			
Eierandel etter kjøp		100 %			
Anskaffelseskost					
Vederlag	61 061	124 954	282 260	407 214	56 371
Direkte kostnader	-	3 824	-	3 824	-
Sum anskaffelseskost	61 061	128 778	282 260	411 038	56 371
Balanseført verdi på kjøpstidspunktet					
Immaterielle eiendeler	1 376	2 744	1 673	4 417	-
Varige driftsmidler	13 540	-	4 633	4 633	15 273
Andre anleggsmidler	6	1 877	3 305	5 182	-
Varelager	8 754	58 490	38 660	97 150	6 092
Andre omløpsmidler	7 417	144 541	8 926	153 467	12 768
Egenkapital	10 553	44 320	36 809	81 129	18 297
Langsiktig gjeld	9 963	37 992	4 814	42 806	5 976
Kortsiktig gjeld	10 578	125 341	15 575	140 916	9 860
Mer-/mindreverdier ved oppkjøp					
Andre immaterielle eiendeler	-	80 634	61 366	142 000	-
Goodwill	50 508	-	184 085	184 085	38 074
Sum mer-/mindreverdier	50 508	80 634	245 451	326 085	38 074

	2015
	Tiger AS
Driftsinntekter før overtakelse	1 005 493
Driftsinntekter etter overtakelse	100 699
Driftsresultat før overtakelse	9 592
Driftsresultat etter overtakelse	(8 739)



2016:

I 2016 er det gjennomført en rekke mindre oppkjøp, 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.

2015:

NorgesGruppen Servicehandel AS ervervet 100 prosent av aksjene i Tiger AS med regnskapsmessig virkning fra 01.12.2015 fra Esso Norge AS, som er en del av ExxonMobil konsernet. Oppkjøpet omfatter drift av butikk og bilvask på Esso sine egne stasjoner i Norge. Kjøpet av Tiger AS innebærer at NorgesGruppen overtar rettighetene til konseptene Tiger Butikk, On The Run og 100 prosent Veimat. NorgesGruppen vil drive og videreutvikle butikkkonseptet og selge drivstoff på agentur for Esso.

I andre oppkjøp inngår blant annet overtagelse av 50 enkeltstående butikker fra ICA. I tillegg er det gjennomført en rekke mindre oppkjøp, 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.

2014:

2014 er det gjennomført en rekke mindre oppkjøp, 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 10 • INVESTERING 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 Dagrofa ApS spesifisert nærmere nedenfor. Alle de tilknyttede selskapene har sin virksomhet i Norge, med unntak av Dagrofa, som har sin virksomhet i Danmark. Ingen av NorgesGruppens tilknyttede selskaper er børsnoterte eller omsettes i et annet likvid marked.

2016	BAMA Gruppen AS	Dagrofa aps	Andre	Sum
Balanseført verdi 1.1	713 488	365 101	1 887 102	2 965 691
Andel av resultat	220 129	(169 853)	194 616	244 893
Tilgang/avgang tilknyttede selskaper	-	-	(28 176)	(28 176)
Mottatt utbytte	(125 248)	-	(153 729)	(278 977)
Omregningsdifferanser	-	(22 173)	(14 088)	(36 261)
Andre endringer i det tilknyttede selskapets egenkapital	(27 958)	-	11 622	(16 336)
Balanseført verdi 31.12	780 411	173 075	1 897 347	2 850 833

	BAMA Gruppen AS	Dagrofa ApS
Sted	Oslo	Ringsted, DK
Eierandel	45,5 %	48,9 %
Anleggsmidler	2 700 000	2 452 266
Omløpsmidler	2 400 000	3 005 865
Langsiktig gjeld	900 000	1 177 188
Kortsiktig gjeld	2 700 000	3 476 442
Driftsinntekter	16 502 500	23 402 228
Resultat etter skatt	438 000	(360 348)
Resultat etter skatt fra avhendet virksomhet	6 000	-
Andre inntekter og kostnader	6 000	4 322
Totalresultat	444 000	(356 026)

2015	BAMA Gruppen AS	Dagrofa ApS	Andre	Sum
Balanseført verdi 1.1	633 275	478 511	1 488 246	2 600 032
Andel av resultat	198 538	(125 599)	215 659	288 598
Tilgang/avgang tilknyttede selskaper	-	-	267 719	267 719
Mottatt utbytte	(93 366)	-	(102 998)	(196 364)
Omregningsdifferanser	-	32 184	-	32 184
Andre endringer i det tilknyttede selskapets egenkapital	(24 959)	(19 994)	18 475	(26 478)
Balanseført verdi 31.12	713 488	365 101	1 887 102	2 965 691

	BAMA Gruppen AS	Dagrofa ApS
Sted	Oslo	Ringsted, DK
Eierandel	45,5 %	48,9 %
Anleggsmidler	2 700 000	2 333 966
Omløpsmidler	2 300 000	4 105 224
Langsiktig gjeld	900 000	1 188 156
Kortsiktig gjeld	2 600 000	4 002 037
Driftsinntekter	15 388 000	24 626 657
Resultat etter skatt	440 409	(244 222)
Andre inntekter og kostnader	(30 000)	5 153
Totalresultat	410 409	(239 069)

2014	BAMA Gruppen AS	Dagrofa ApS	Andre	Sum
Balanseført verdi 1.1	605 555	523 941	1 426 546	2 556 041
Andel av resultat	173 048	(132 908)	225 594	265 734
Tilgang/avgang tilknyttede selskaper	-	-	(69 279)	(69 279)
Mottatt utbytte	(111 584)	-	(94 155)	(205 739)
Omregningsdifferanser	-	56 382	-	56 382
Andre endringer i det tilknyttede selskapets egenkapital	(33 744)	31 096	(459)	(3 107)
Balanseført verdi 31.12	633 275	478 511	1 488 246	2 600 032

	BAMA Gruppen AS	Dagrofa ApS
Sted	Oslo	Ringsted, DK
Eierandel	45,5 %	48,9 %
Anleggsmidler	2 580 428	4 215 554
Omløpsmidler	1 934 238	3 210 699
Langsiktig gjeld	727 636	4 449 306
Kortsiktig gjeld	2 563 112	1 207 873
Driftsinntekter	13 522 328	23 379 976
Resultat etter skatt	344 368	(244 132)
Andre inntekter og kostnader	(26 605)	(5 585)
Totalresultat	317 763	(249 717)

Eiendeler, forpliktelser og resultatposter for BAMA Gruppen og Dagrofa er på 100 prosent-basis. Tallene for BAMA Gruppen er i henhold til norske regnskapsprinsipper, mens tallene for Dagrofa er i henhold til danske regnskapsprinsipper. Oppstillingen er basert på foreløpige regnskaper fra de to selskapene, da endelige regnskaper ikke er ferdigstilt ved avleggelse av NorgesGruppens konsernregnskap. Regnskapstall for Dagrofa er omregnet til norske kroner.

Investeringer i tilknyttede selskaper pr. 31.12.2016 inkluderer goodwill og andre merverdier med TNOK 65 061 (TNOK 145 007 pr. 31.12.2015 og TNOK 163 261 pr. 31.12.2014).

Ikke innregnet tap på tilknyttede selskaper pr. 31.12.2016 er TNOK 10 763 (TNOK 12 085 pr. 31.12.2015 og TNOK 11 182 pr. 31.12.2014).

1) 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 prosent), Rema Industrier AS (19,80 prosent) og Macase AS (0,99 prosent) i tillegg til NorgesGruppen. Selskapet har levert stabilt gode resultater de siste årene.

2) Dagrofa ApS er et dansk dagligvarekonsern. Virksomheten består av engrosvirksomhet, detaljhandel og storhusholdning. Selskapets detaljvirksomhet drives hovedsakelig gjennom profilene MENY, KIWI, Min Købmand, SPAR og Let-Køb i en kombinasjon av egneide og kjøpmannseide butikker. Dagrofas hovedkontor ligger i Ringsted. Konsernet eies med 49 prosent av NorgesGruppen, 41 prosent av KFI Erhvervsdrivende Fond og 10 prosent av kjøpmenn.

NOTE 11 • 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 et forsikringsselskap. Selskapene har ingen ytterligere betalingsforpliktelser etter at innskuddene er betalt. Tilskuddet utgjør fra 3 til 6 prosent av den ansattes lønn. 21 820 ansatte (19 219 pr. 2015 og 16 831 pr. 2014) omfattes av ordningene. Kostnadsført tilskudd inngår i lønnskostnaden og utgjør TNOK 198 964 i 2016 (TNOK 173 192 i 2015 og TNOK 181 534 i 2014).

Morselskapet og noen datterselskaper har pr. 31.12.2016 fortsatt ytelsesbaserte driftspensjonsordninger for enkelte ansatte og pensjonister. Ordningene gir rett til definerte fremtidige ytelser. Pensjonsforpliktelsene er ikke sikret gjennom innbetaling av midler til livselskap.

Konsernet har en usikret ordning over drift som inkluderer alle ansatte med lønn over 12G. Ordningen gir årlig opptjening på 15 prosent av overskytende lønn over 12 G. I tillegg kommer enkelte individuelt avtalte satser. Regnskapsmessig virkning av dette fremkommer nedenfor. Balanseførte forpliktelser og årets kostnad er inkludert i oppstillingen nedenfor.

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. Balanseførte forpliktelser og årets kostnad for AFP-pensjon er inkludert i oppstillingen nedenfor.

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2016	2015	2014
Nåverdi av årets pensjonsopptjening (inkl. arbeidsgiveravgift)	73 051	64 292	56 620
Netto amortisering av estimatavvik/planendringer	-	-	(200)
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	7 241	6 276	9 318
Avkastning på pensjonsmidler	-	-	-
Netto pensjonskostnad ytelsesbaserte ordninger	80 292	70 568	65 738
Pensjonskostnad innskuddsbasert pensjonsordning	198 964	173 192	181 534
Netto pensjonskostnad totalt (inngår i lønnskostnaden)	279 256	243 760	247 272
Endring i pensjonsforpliktelse	2016	2015	2014
Pensjonsforpliktelse 1.1	437 963	430 972	380 858
Årets pensjonsopptjening	73 051	64 292	56 620
Rentekostnader på pensjonsforpliktelsen	7 241	6 276	9 318
Estimatavvik:			
Estimatavvik knyttet til endring i finansielle forutsetninger	3 619	(9 888)	38 455
Estimatavvik knyttet til erfaringsavvik	22 050	3 518	5 253
Sum estimatavvik	25 669	(6 370)	43 708
Utbetalte pensjoner sikrede og usikrede ordninger	(14 458)	(12 175)	(18 170)
Annet	(48 377)	(45 032)	(41 361)
Pensjonsforpliktelse 31.12	481 089	437 963	430 972
Estimatavvik ført over totalresultatet	(25 669)	6 394	(43 401)

Ordningene omfatter	2016	2015	2014
Aktive	138	145	144
Pensjonister	154	163	144
Forutsetninger	2016	2015	2014
Diskonteringsrente	2,60 %	2,70 %	2,30 %
Årlig lønnsvekst	2,50 %	2,50 %	2,75 %
Årlig G-regulering	2,25 %	2,25 %	2,50 %
Frivillig avgang/turnover	2,30 %	2,00 %	2,00 %
Benyttet uføretariff	KU	KU	KU
Benyttet demografisk tariff	K2013BE	K2013BE	K2013BE

Se note 2 for informasjon om estimatusikkerhet knyttet til pensjonsforutsetningene.

NOTE 12 • FINANSIELL RISIKOSTYRING

NorgesGruppens risiko på 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. 31.12.2016 utgjør 46,0 prosent (42,2 prosent pr. 31.12.2015 og 38,8 prosent pr. 31.12.2014). 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 er egenkapitalgrad på minimum 24 prosent, 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 fysiske inntekter 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 kommiterte bankfasiliteter, fratrullet sertifikatlån, kortsiktige rentebærende trekk og trekk på kassekreditter.

Plassering av overskuddslikviditet skal, utover plassering hos konsernets relasjonsbanker, kun

gjøres til institusjoner og bedrifter hvor styret i NorgesGruppen har godkjent beløps- og tidsrammen.

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

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

(Alle beløp i 1000 kroner)

Finansiering 31.12.2016

Forfall	< 3 mnd	3-12 mnd	1-2 år	2-5 år	> 5 år	Sum
Langsiktig gjeld (se note 13)	-	-	1 015 261	3 724 656	1 285 415	6 025 332
Sertifikatlån (se note 14)	300 000	-	-	-	-	300 000
1. års avdrag av langsiktig gjeld (se note 14)	-	849 091	-	-	-	849 091
Trekk på kassekreditt (se note 14)	25 478	-	-	-	-	25 478
Annen kortsiktig gjeld (se note 14)	1 933 536	827 537	-	-	-	2 761 073
Beregnete renter	45 805	139 464	159 573	329 371	66 044	740 257
Leverandørgjeld	5 542 851	-	-	-	-	5 542 851
Nettooppgjorte derivater	11 465	35 039	34 877	44 208	(13 986)	111 602
Bruttooppgjorte derivater	230 915	220 459	153 734	-	-	605 108
Sum	8 090 050	2 071 590	1 363 445	4 098 235	1 337 473	16 960 792
Ubenyttede langsiktige trekkrammer	1 000 000	500 000	1 375 000	2 838 662	-	5 713 662

Finansiering 31.12.2015

Forfall	< 3 mnd	3-12 mnd	1-2 år	2-5 år	> 5 år	Sum
Langsiktig gjeld (se note 13)	-	-	1 277 773	3 839 557	1 089 125	6 206 455
Sertifikatlån (se note 14)	600 000	550 000	-	-	-	1 150 000
1. års avdrag av langsiktig gjeld (se note 14)	-	769 091	-	-	-	769 091
Trekk på kassekreditt (se note 14)	77 522	-	-	-	-	77 522
Annen kortsiktig gjeld (se note 14)	2 247 345	786 468	-	-	-	3 033 813
Beregnete renter	60 369	134 431	138 450	299 965	57 186	690 401
Leverandørgjeld	4 671 268	-	-	-	-	4 671 268
Nettooppgjorte derivater	12 746	42 841	47 304	78 245	6 937	188 072
Bruttooppgjorte derivater	220 474	579 363	-	153 734	-	953 571
Sum	7 889 724	2 862 193	1 463 528	4 371 501	1 153 247	17 740 193
Ubenyttede langsiktige trekkrammer	-	880 000	1 100 000	3 303 000	-	5 283 000


Finansiering 31.12.2014

Forfall	< 3 mnd	3-12 mnd	1-2 år	2-5 år	> 5 år	Sum
Langsiktig gjeld (se note 13)	-	-	1 118 856	2 943 660	1 559 862	5 622 378
Sertifikatlån (se note 14)	650 000	800 000	-	-	-	1 450 000
1. års avdrag av langsiktig gjeld (se note 14)	315 743	549 090	-	-	-	864 833
Trekk på kassekreditt (se note 14)	522 418	-	-	-	-	522 418
Annen kortsiktig gjeld (se note 14)	1 800 287	680 799	-	-	-	2 481 086
Beregnete renter	55 689	150 047	133 016	294 594	64 667	698 013
Leverandørgjeld	5 162 283	-	-	-	-	5 162 283
Nettooppgjorte derivater	10 612	30 442	32 596	62 026	8 824	144 500
Bruttooppgjorte derivater	269 529	343 249	170 024	154 163	-	936 965
Sum	8 786 561	2 553 627	1 454 492	3 454 443	1 633 353	17 882 476
Ubenyttede langsiktige trekkrammer	900 000	500 000	840 000	4 775 000	-	7 015 000

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

Bruttooppgjorte instrumenter består av valutaterminer på kjøp av valuta og brutto forpliktelser knyttet til utstedte salgsoptaksjoner på aksjer. Forpliktelse i forbindelse med salgsoptaksjoner for aksjer består av brutto estimert kontantutlegg i forbindelse med fremtidige potensielle kjøp av aksjer.

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:

	31.12.2016		31.12.2015		31.12.2014	
	Eiendeler	Forpliktelser	Eiendeler	Forpliktelser	Eiendeler	Forpliktelser
Euro	16 883	80 998	611	24 318	4 630	64 211
Dollar	8 036	60 128	70 136	30	67 684	2 827
SEK	2 576	12 235	1 993	4 476	6 095	5 812
DKK	132 406	225 626	135 719	283 481	133 342	4 614
Annet	-	5 055	-	5 325	-	6 471

Konsernet benytter valutainstrumenter for å begrense effekten som følge av svingninger i valutakurser. Det benyttes opsjoner og terminer. Instrumentene er balanseført til virkelig verdi. Verdien på instrumentene påvirkes av endringer i valutakursene. Basert på historiske standardavvik for gjennomsnittlig valutakurser, hentet fra daglige midtkurser fra Norges Bank de siste 7 årene, vil en økning eller reduksjon på 10 prosent i valutakursen være et hensiktsmessig mål for et rimelig mulighetsområde for sensitivitetsanalyse av konsernets valuta-instrumenter 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/totalresultat:

	2016		2015		2014	
	10 % økning	10 % reduksjon	10 % økning	10 % reduksjon	10 % økning	10 % reduksjon
Euro	634	(6 805)	2 269	(7 263)	18 593	(24 547)
Dollar	3 959	(6 743)	8 119	(12 099)	7 811	(9 174)
SEK	(724)	724	(181)	181	21	(21)
DKK	(19 978)	19 978	(37 315)	37 315	(15 416)	15 416

Rente

Konsernet er utsatt for konsekvenser 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 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, samt i noen grad ved opptak av fastrentelån. Det blir løpende målt durasjon på renteinstrumentene sammen med de langsiktige lånene. Renteinstrumenter i konsernet inngår av morselskapet.

Retningslinjer for bruk av finansielle renteinstrumenter 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 gjennomsnittlig lånerente som følge av finansiering på balansedagen:

Netto rentebærende gjeld	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Rentebærende gjeld (se note 13 og 14)	7 177 770	8 659 875	8 447 558
Rentebærende fordringer (se note 23)	(1 002 900)	(1 239 600)	(945 383)
Bankinnskudd og kontanter	(707 409)	(505 027)	(399 629)
Netto kursverdi rentesikringsinstrumenter, rentebærende (se note 16)	110 752	184 320	205 961
Netto rentebærende gjeld	5 578 213	7 099 568	7 308 507
Gjennomsnittlig lånerente finansiering 31.12 – konsern	3,44 %	3,10 %	3,40 %

Obligasjons- og sertifikatlån:

Alle obligasjons- og sertifikatlån i konsernet er tatt opp av morselskapet og er inkludert i rentebærende gjeld i oppstillingen ovenfor.

	ISIN	Rente	Løpetid	Beløp
Børsnoterte obligasjonslån pr. 31.12.2016	NO 001 0657786	Flytende	2012/2017	800 000
	NO 001 0683634	Flytende	2013/2018	800 000
	NO 001 0663651	4,43 %	2012/2019	500 000
	NO 001 0695109	3,80 %	2013/2020	650 000
	NO 001 0709512	Flytende	2014/2021	700 000
	NO 001 0758477	Flytende	2016/2022	500 000
	NO 001 0720683	3,25 %	2014/2024	300 000
Sum utstedte obligasjoner				4 250 000

Obligasjoner eid av NorgesGruppen (10 000)

Sum balanseført 4 240 000

Børsnoterte sertifikatlån pr. 31.12.2016	NO 001 0767783	1,48 %	15.06.2016 – 5.03.2017	300 000
	Sum			300 000

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

Forfallsår for renteinstrumentene	< 3 mnd	3-12 mnd	1-2 år	2-5 år	> 5 år	Sum
Nominelt beløp 31.12.2016	-	200 000	225 000	900 000	800 000	2 125 000
Nominelt beløp 31.12.2015	5 480	200 000	200 000	825 000	800 000	2 030 480
Nominelt beløp 31.12.2014	100 000	15 968	205 839	725 000	1 000 000	2 046 807

	2016	2015	2014
Netto kursverdi rentesikringsinstrumenter	(110 752)	(184 320)	(205 961)
Beløp etter skatt innregnet i egenkapitalen i perioden	62 853	15 798	(78 321)
Effekten av sikringsforhold har økt (redusert) finanskostnaden i perioden	48 997	47 128	51 182

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 fra året før for 3 måneders NIBOR siste 7 år, vil en økning eller reduksjon i 3 måneders NIBOR på 1 prosent og 3 prosent 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 langsiktige lån pr. 31.12 etter skatt:

Renteinstrumenter pr. 31.12	2016	2015	2014
Endring i egenkapital ved 1 % endring av renten	139 935	147 156	140 733
Endring i egenkapital ved 3 % endring av renten	419 805	441 467	422 198

Endring i verdi på renteinstrumenter føres over totalresultatet.

Langsiktig gjeld pr. 31.12	2016	2015	2014
Endring i rentekostnad ved 1 % endring av renten	26 720	54 848	47 943
Endring i rentekostnad ved 3 % endring av renten	80 159	164 544	143 829

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

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, kundefordringer og derivatkontrakter. Maksimal kredittrisikoeksponering tilsvarer bokført verdi.

Utlån

Konsernet har noe utlån til tilknyttede selskap og engroskunder. Lånene administreres av konsernets sentrale finansavdeling i samarbeid med driftsenhetene. Det gjøres en vurdering av låntakers 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 engrosselskaper. Det blir gjort avsetning for eventuelle forventede tap på utlån til tilknyttede selskap og kunder, i de enkelte forretningsområdene, i henhold til en løpende vurdering.

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. Det foretas også løpende vurdering av eksisterende kunder. Forfalte poster purres og følges tett opp. NorgesGruppen har historisk meget lave realiserende tap på kundefordringer. Nedskrivninger for tap på fordringer er gjort basert på en konkret vurdering.

Konsernet har følgende aldersfordeling på forfalte kundefordringer pr. 31.12:

	Kundefordringer til pålydende	herav ikke forfalt	0-30 dager	30-90 dager	over 90 dager
31.12.2016	2 112 444	1 901 277	145 209	20 492	45 465
31.12.2015	2 055 961	1 744 320	241 963	23 751	45 928
31.12.2014	1 992 965	1 677 310	243 704	21 107	50 844



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

	2016	2015	2014
Kundefordringer til pålydende	2 112 444	2 055 961	1 992 965
Nedskrivninger for tap på fordringer	(33 137)	(36 454)	(44 422)
Balanseført verdi kundefordringer	2 079 307	2 019 507	1 948 543
	2016	2015	2014
Nedskrivninger for tap på kundefordringer 1.1	(36 454)	44 422	42 919
Avsetning for nedskrivning av fordringer i året	(16 377)	18 000	24 647
Realiserte tap, tidligere avsatt	11 499	(9 289)	(7 202)
Tilbakeførte tidligere nedskrivninger i løpet av året	8 195	(16 678)	(15 942)
Nedskrivninger for tap på kundefordringer 31.12	(33 137)	36 454	44 422

Netto nedskrivninger for tap på 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 13 • LANGSIKTIGE LÅN, PANTSTILLELSE OG GARANTIANSVAR

(Alle beløp i 1000 kroner)

Langsiktig gjeld	2016	2015	2014
Obligasjonslån	3 440 000	3 740 000	4 340 000
Gjeld til kredittinstitusjoner	2 561 899	2 422 737	1 269 631
Annen langsiktig gjeld	23 433	43 718	12 747
Sum	6 025 332	6 206 455	5 622 378
Herav rentebærende	6 001 899	6 162 737	5 609 631
1. års avdrag på langsiktige gjeld klassifisert som kortsiktig gjeld	2016	2015	2014
Obligasjonslån	800 000	600 000	500 000
Gjeld til kredittinstitusjoner	49 091	169 091	150 641
Annen langsiktig gjeld	-	-	214 192
Sum	849 091	769 091	864 833
Pantesikret gjeld og forpliktelser			
Annen langsiktig gjeld	5 056	6 464	17 818
Øvrige forpliktelser (inkl. finansiell leasing)	30 000	30 000	30 000
Sum	35 056	36 464	47 818
Balanseført verdi av pantsatte eiendeler			
Tomter og bygninger	117 920	123 170	97 467
Driftsløsøre og inventar	22 713	24 926	28 558
Varer	1 337	1 793	1 371
Kundefordringer	-	-	421
Sum balanseførte verdier	141 970	149 889	127 817
Garantiansvar			
Lån/gjeldsbrev/kassekreditter	37 959	48 910	46 616
Annet	34 304	23 472	254 797
Sum	72 262	72 382	301 413

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 14 • ANNEN KORTSIKTIG GJELD

(Alle beløp er i 1000 kroner)

	2016	2015	2014
Sertifikatlån (se note 12)	300 000	1 150 000	1 450 000
1. års avdrag av langsiktig gjeld (se note 13)	849 091	769 091	864 833
Trekk på kassekreditt	25 478	77 522	522 418
Skyldige offentlige avgifter	632 148	691 852	634 494
Periodiserte kostnader	1 319 407	1 461 078	1 531 880
Annen kortsiktig gjeld	2 761 170	3 034 075	2 481 086
Sum annen kortsiktig gjeld	5 887 294	7 183 618	7 484 711
Herav rentebærende	1 175 871	2 497 138	2 837 927

NOTE 15 • FINANSINNTEKTER OG FINANSKOSTNADER

(Alle beløp i 1000 kroner)

Finansinntekter	2016	2015	2014
Aksjeutbytte	1 099	697	1 251
Renteinntekter	67 701	72 106	53 346
Positiv verdiutvikling med verdiendring over resultat (se note 16)	2 522	20 956	35 629
Andre finansinntekter	112 400	51 354	21 909
Sum finansinntekter	183 723	145 114	112 135
Finanskostnader	2016	2015	2014
Rentekostnader	204 911	235 956	294 417
Negativ verdiutvikling med verdiendring over resultat (se note 16)	16 612	34 766	30 134
Andre finanskostnader	63 490	43 724	116 027
Sum finanskostnader	285 013	314 446	440 578



NOTE 16 • FINANSIELLE INVESTERINGER

(Alle beløp i 1000 kroner)

Balanseført verdi av konsernets finansielle poster:

2016	Virkelig verdi over resultat	Sikrings-instrumenter	Lån og fordringer	Midlertidig mot egenkapitalen	Amortisert kost	Ikke-finansielle poster	Sum balanseført verdi	Virkelig verdi
Eiendeler								
Anleggsmidler								
Investeringer i aksjer og andeler	-	-	-	93 444	-	-	93 444	93 444
Andre langsiktige fordringer	-	-	1 096 729	-	-	-	1 096 729	1 096 729
Omløpsmidler								
Kundefordringer og andre fordringer	-	-	3 159 912	-	-	1 369 634	4 529 546	4 529 546
Andre finansielle eiendeler	6 621	-	-	-	-	-	6 621	6 621
Bankinnskudd og kontanter	-	-	707 409	-	-	-	707 409	707 409
Sum eiendeler	6 621	-	4 964 050	93 444	-	1 369 634	6 433 749	6 433 749
Forpliktelser								
Langsiktig gjeld								
Langsiktig gjeld	-	-	-	-	6 025 332	-	6 025 332	6 142 716
Andre finansielle forpliktelser	-	110 752	-	-	-	-	110 752	110 752
Kortsiktig gjeld								
Leverandørgjeld	-	-	-	-	5 542 851	-	5 542 851	5 542 851
Annen kortsiktig gjeld	-	-	-	-	5 887 294	-	5 887 294	5 887 234
Andre finansielle forpliktelser	596	19 416	-	-	-	-	20 013	20 013
Sum forpliktelser	596	130 168	-	-	17 455 477	-	17 586 242	17 703 566



2015	Virkelig verdi over resultat	Sikrings-instrumenter	Lån og fordringer	Midlertidig mot egenkapitalen	Amortisert kost	Ikke-finansielle poster	Sum balanseført verdi	Virkelig verdi
Eiendeler								
Anleggsmidler								
Investeringer i aksjer og andeler	-	-	-	91 740	-	-	91 740	91 740
Andre langsiktige fordringer	-	-	1 319 012	-	-	-	1 319 012	1 319 012
Omløpsmidler								
Kundefordringer og andre fordringer	-	-	3 350 812	-	-	1 364 278	4 715 090	4 715 090
Andre finansielle eiendeler	65 722	-	-	-	-	-	65 722	65 722
Bankinnskudd og kontanter	-	-	505 027	-	-	-	505 027	505 027
Sum eiendeler	65 722	-	5 174 851	91 740	-	1 364 278	6 696 591	6 696 591
Forpliktelser								
Langsiktig gjeld								
Langsiktig gjeld	-	-	-	-	6 206 455	-	6 206 455	6 270 075
Andre finansielle forpliktelser	-	184 320	-	-	-	-	184 320	184 320
Kortsiktig gjeld								
Leverandørgjeld	-	-	-	-	4 671 268	-	4 671 268	4 671 268
Annen kortsiktig gjeld	-	-	-	-	7 183 618	-	7 183 618	7 183 423
Andre finansielle forpliktelser	57 761	57 760	-	-	-	-	115 521	115 521
Sum forpliktelser	57 761	242 080	-	-	18 061 341	-	18 361 182	18 424 607



2014	Virkelig verdi over resultat	Sikrings-instrumenter	Lån og fordringer	Midlertidig mot egenkapitalen	Amortisert kost	Ikke-finansielle poster	Sum balanseført verdi	Virkelig verdi
Eiendeler								
Anleggsmidler								
Investeringer i aksjer og andeler	-	-	-	161 261	-	-	161 261	161 261
Andre finansielle eiendeler	5 662	-	-	-	-	-	5 662	5 662
Andre langsiktige fordringer	-	-	962 518	-	-	-	962 518	962 518
Omløpsmidler								
Kundefordringer og andre fordringer	-	-	4 018 318	-	-	1 226 236	5 244 554	5 244 554
Andre finansielle eiendeler	44 765	19 196	-	-	-	-	63 961	63 961
Bankinnskudd og kontanter	-	-	399 629	-	-	-	399 629	399 629
Sum eiendeler	50 427	19 196	5 380 465	161 261	-	1 226 236	6 837 585	6 837 585
Forpliktelser								
Langsiktig gjeld								
Langsiktig gjeld	-	-	-	-	5 622 378	-	5 622 378	5 683 132
Andre finansielle forpliktelser	-	205 961	-	-	-	-	205 961	205 961
Kortsiktig gjeld								
Leverandørgjeld	-	-	-	-	5 162 283	-	5 162 283	5 162 283
Annen kortsiktig gjeld	-	-	-	-	7 484 711	-	7 484 711	7 486 241
Andre finansielle forpliktelser	28 656	34 938	-	-	-	-	63 594	63 594
Sum forpliktelser	28 656	240 899	-	-	18 269 372	-	18 538 927	18 601 211

Verdivurderingsmetoder:

Aksjer med verdiendring midlertidig ført mot egenkapitalen:

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 verdsettere.

Rente- og valutainstrumenter:

Verdsettes av eksterne parter utelukkende basert på objektiv markedsinformasjon i aktive markeder.

Opsjoner:

Virkelig verdi er estimert basert på verdivurderingsmodeller utført av eksterne verdsettere.

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.

Aksjekjøpsforpliktelser:

Verdsatt til estimert innløsningsbeløp i henhold til IAS 32.23.

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:

2016	Virkelig verdi over resultat	Sikrings-instrumenter	Lån og fordringer	Midlertidig mot egenkapitalen	Andre finansielle forpliktelser	Sum
Resultatført						
Finansiell inntekt	2 522	3 896	67 701	1 099	-	75 218
Finansiell kostnad	(16 612)	(48 997)	-	-	(155 913)	(221 522)
Sum resultatført	(14 090)	(45 101)	67 701	1 099	(155 913)	(146 304)
Gevinst/tap ført over totalresultat	-	90 413	-	-	-	90 413
2015	Virkelig verdi over resultat	Sikrings-instrumenter	Lån og fordringer	Midlertidig mot egenkapitalen	Andre finansielle forpliktelser	Sum
Resultatført						
Finansiell inntekt	20 956	-	72 106	697	-	93 759
Finansiell kostnad	(34 766)	(47 128)	-	-	(188 828)	(270 723)
Sum resultatført	(13 810)	(47 128)	72 106	697	(188 828)	(176 964)
Gevinst/tap ført over totalresultat	-	(24 723)	-	-	-	(24 723)
2014	Virkelig verdi over resultat	Sikrings-instrumenter	Lån og fordringer	Midlertidig mot egenkapitalen	Andre finansielle forpliktelser	Sum
Resultatført						
Finansiell inntekt	35 629	-	53 346	1 251	-	90 226
Finansiell kostnad	(30 134)	(51 182)	-	-	(243 235)	(324 551)
Sum resultatført	5 495	(51 182)	53 346	1 251	(243 235)	(234 325)
Gevinst/tap ført over totalresultat	-	(89 144)	-	-	-	(89 144)

Instrumenter til virkelig verdi med verdiendring over resultat er klassifisert som kortsiktige eien-
deler eller forpliktelser. Instrumenter som er en del av et sikringsforhold balanseføres i sin hel-
het 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 prosent effektive i perioden. Ett av sikringsforholdene
har imidlertid hatt en ineffektiv andel i 2016 som er resultatført. Det er ikke resultatført ineffektiv
andel 2015 eller 2014. Finansiell kostnad for sikringsinstrumenter er den effekten sikrings-
forholdet har hatt for konsernets finanskostnad i perioden.

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

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



Finansielle eiendeler til virkelig verdi fordelt på verdsettelsesnivå	Virkelig verdi	Priser i aktive markeder (Nivå 1)	Basert på observerbare markedsdata (Nivå 2)	Ikke basert på observer- bare markedsdata (Nivå 3)
Eiendeler vurdert til virkelig verdi over resultat	6 621	2 522	4 099	-
Finansielle eiendeler med verdiendring midlertidig mot egenkapitalen	93 444	-	-	93 444
Sum	100 065	2 522	4 099	93 444

Finansielle forpliktelser til virkelig verdi fordelt på verdsettelsesnivå	Virkelig verdi	Priser i aktive markeder	Basert på observerbare markedsdata	Ikke basert på observer- bare markedsdata
Forpliktelser til virkelig verdi over resultat	596	-	596	-
Sikringsinstrumenter til virkelig verdi	130 168	-	130 168	-
Sum	130 764	-	130 764	-

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:

	2016
Balanseført verdi 1.1	91 740
Tilgang	2 531
Avgang	(319)
Totale gevinster/tap:	
Ført mot resultat	-
Ført mot totalresultat	-
Årets nedskrivninger	(508)
Overførsel ut av/inn til nivå 3	-
Balanseført verdi 31.12	93 444

NOTE 17 • SKATT

(Alle beløp i 1000 kroner)

Spesifikasjon av skattekostnad i resultatregnskapet	2016	2015	2014
Betalbar skatt	683 498	676 938	589 848
Endring i utsatt skatt	39 325	13 722	78 668
Virkning av endring av skattesats	(24 098)	(43 264)	-
Andre poster	704	(7 489)	17 578
Skattekostnad årets resultat	699 430	639 907	686 094
	2016	2015	2014
Resultat før skattekostnad	3 164 316	3 000 767	2 616 400
Beregnet skattekostnad etter nominell skattesats	791 079	810 207	706 428
Ikke skattepliktige inntekter/ikke fradagsberettigede kostnader	(44 456)	(48 882)	(21 535)
Virkning av endring av skattesats	(24 098)	(43 264)	-
Andre poster	(23 095)	(78 154)	1 201
Sum skattekostnad	699 430	639 907	686 094

Gjennomsnittlig skattesats for 2016 er 22,1 prosent (21,3 prosent i 2015 og 26,2 prosent i 2014).

Endringen skyldes i hovedsak endring i permanente forskjeller og virkningen av endret skattesats fra 2016 til 2017. Ikke skattepliktige inntekter/ikke fradagsberettigede kostnader er i hovedsak mottatt utbytte og ikke skattepliktige/fradagsberettigede aksjegevinster eller -tap.

Alle NorgesGruppens vesentlige datterselskaper er hjemmehørende i Norge. Det er derfor benyttet en nominell skattesats på 25 prosent for 2016 (27 prosent for 2015 og 27 prosent for 2014).

Midlertidige forskjeller	2016	2015	2014
Anleggsmidler	3 430 373	2 788 992	2 889 262
Omløpsmidler	(18 662)	(25 986)	(40 799)
Gevinst- og tapskonto	83 971	112 462	149 318
Netto pensjonsforpliktelse	(481 089)	(437 963)	(430 972)
Andre midlertidige forskjeller	(476 054)	(137 279)	(320 312)
Fremførbart underskudd og rentefradrag	(152 742)	(137 023)	(121 079)
Netto midlertidige forskjeller	2 385 797	2 163 203	2 125 418
Netto utsatt skatteforpliktelse	572 591	540 801	573 863
Ikke balanseført utsatt skattefordel	5 761	-	3 473
Netto utsatt skatteforpliktelse i balansen	578 352	540 801	577 336
Balanseført utsatt skattefordel	324 685	267 345	370 608
Balanseført utsatt skatteforpliktelse	903 037	808 146	947 943
Netto utsatt skatt	2016	2015	2014
Balanseført verdi 1.1	540 801	577 336	542 872
Innregnet mot egenkapitalen	22 324	(6 993)	(44 204)
Innregnet mot resultatet	15 227	(29 542)	78 668
Balanseført verdi 31.12	578 352	540 801	577 336

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:

	2016	2015	2014
Aktuarmessige gevinster og tap på pensjonsordninger	(6 160)	1 599	(11 718)
Kontantstrømssikring	28 552	(8 242)	(32 971)
Andre totalresultatposter	(67)	(350)	485
Sum skatteeffekt av utvidet resultat	22 324	(6 993)	(44 204)

NOTE 18 • AKSJEKAPITAL OG AKSJONÆRINFORMASJON

Aksjekapitalen består av 40 000 000 aksjer à kr. 10 pr. 31.12.2016 (40 000 000 pr. 31.12.2015 og 40 000 000 pr. 31.12.2014).

Pr. 31.12.2016 eide selskapet 813 787 egne aksjer, 2 prosent av aksjekapitalen (853 326 pr. 31.12.2015 og 825 825 pr. 31.12.2014).

Eierstruktur pr. 31.12.2016	Antall aksjer	Eierandel	Stemmeandel
Joh. Johansson 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	447 048	1,12 %	1,12 %
Kråtun AS	421 306	1,05 %	1,05 %
Sum > 1 % eierandel	37 480 694	93,70 %	93,70 %
Sum øvrige aksjonærer og egne aksjer	2 519 306	6,30 %	6,30 %
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 Johansson	Styrets leder	29 760 242
Sverre Lorentzen	Styremedlem	3 600 000
Jan Magne Borgen	Styremedlem	983
Runar Hollevik	Konsernsjef	-

Styret har frem til generalforsamlingen i 2017 en fullmakt datert 10. mai 2016 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 10. mai 2016 å fornye styrets fullmakt til å erverve egne aksjer i NorgesGruppen ASA begrenset til 4 000 000 aksjer, som løper til 10. mai 2018.

NorgesGruppen ASA har forkjøpsrett til aksjer som omsettes. Se erklæring om eierstyring og selskapsledelse i årsrapporten for nærmere beskrivelse.

NorgesGruppen ASA har i perioden ervervet egne aksjer med det formål å benytte disse etter

vedtektenes § 11, 7. ledd: «Aksjer som selskapet erverver etter denne bestemmelsen skal alene kunne disponeres som vederlag ved fusjoner, oppkjøp, kapitalnedsettelse eller andre forretningsmessige disposisjoner i selskapets interesse».

Foreslått utbytte for 2016 til morselskapets aksjonærer er NOK 16,00 pr. aksje (NOK 15,00 for 2015 og NOK 13,00 for 2014), til sammen TNOK 640 000 (TNOK 600 000 for 2015 og TNOK 520 000 for 2014). Det er i 2016 utbetalt utbytte for 2015 til morselskapets aksjonærer og minoritetsaksjonærer i datterselskaper i konsernet på til sammen TNOK 604 537.

Se oppstilling over endring i egenkapitalen for spesifikasjon av bokført egenkapital.

NOTE 19 • RESULTAT PR. AKSJE

	Aksjer	Egne aksjer	Utestående
Antall aksjer 01.01.	40 000 000	(853 326)	39 146 674
Kjøp/salg av egne aksjer	-	39 539	39 539
Antall aksjer 31.12.	40 000 000	(813 787)	39 186 213
	2016	2015	2014
Majoritetens andel av årsresultat (TNOK)	2 439 568	2 333 295	1 906 741
Gjennomsnittlig antall utestående aksjer	39 166 444	39 160 425	39 000 922
Resultat pr. utestående aksje (NOK)	62,29	59,58	48,89

NorgesGruppen har ingen utestående opsjoner eller lignende som gir utvanning av resultat pr. aksje.



NOTE 20 • 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 ledende ansatte, slik dette er definert i IAS 24.

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. Revisjonsutvalget skal overvåke transaksjoner og forpliktelser knyttet til disse.

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.

Nærstående part	Posisjon	Involvert selskap	Tjeneste/forbindelse
Knut Hartvig Johannson	Styreleder i NorgesGruppen ASA	Joh. Johannson AS / Joh. Johannson Eiendom AS	Utleie av eiendommer
Sverre Lorentzen	Styremedlem i NorgesGruppen ASA	Brødrene Lorentzen AS	Leveranser
Guri Størvold	Styremedlem i NorgesGruppen ASA	Zync Communication AS	Konsulenttjenester
Jan Magne Borgen	Styremedlem i NorgesGruppen ASA	Ransvikskogen Eiendom AS	Utleie av eiendom
Torbjørn Johannson	Styreleder i ASKO Norge AS	Joh. Johannson AS / Joh. Johannson Eiendom AS	Utleie av eiendommer
Johan Johannson	Konserndirektør, NorgesGruppen ASA	Joh. Johannson AS / Joh. Johannson Eiendom AS	Utleie av eiendommer
Egil Giørtz	Regionsdirektør i NG Møre AS	H.I. Giørtz Sønner AS	Felleseid selskap
Herleif Bergh Nilsen	Regionsdirektør i NG Vestfold/Telemark AS	Kvelde Eiendom AS	Utleie av eiendom
Leif Petter Tunold	Kategoridirektør i NorgesGruppen ASA	Tunold Eiendom AS	Utleie av eiendom
Dag Freddy Henriksen	Adm. dir. i Matbørsen AS	Matmegleren AS	Leveranse til konkurrent
Terje Navjord	Økonomidirektør i Kiwi Norge AS	Pett Kjede og Servicekontor AS / Cart Media AS	Utleie av eiendom Leveranse av tjenester
Tor Kirkeng	Etableringsdirektør i Kiwi Norge AS	Pett Kjede og Servicekontor AS / Kirkeng Eiendom AS / Cart Media AS	Utleie av eiendom Leveranse av tjenester
Knut Hage	Medlem av valgkomiteen i NorgesGruppen ASA og styremedlem i Kiwi Norge AS	CC Dagligvare AS	Felleseid selskap
Ivar Jørgen Bjoner	Styremedlem i Meny AS	Magnolia System AS	Felleseid selskap
Bjørn Bendiksen	Styremedlem i Kjøpmannshuset AS	DagligvareGruppen Tromsø AS	Felleseid selskap
Steinar Paulsrud	Daglig leder Kaffebrenneriet	Kaffebrenneriet AS	Felleseid selskap

To næringseiendommer er i løpet av året solgt til selskaper delvis eid av Ove Byrmo og Tor Kirkeng, som defineres som nærstående parter. Salgene er gjennomført til markedsverdi på eiendommene.

I tillegg til de forhold som er nevnt har NorgesGruppen forretningsmessige forhold til selskaper som konsernet eier andeler i, bl.a. BAMA Gruppen AS, som ikke inngår i konsernet.

Ytelser til ledende ansatte og styret er omtalt i note 5.

NOTE 21 • OPERASJONELLE LEIEAVTALER

(Alle beløp i 1000 kroner)

Leieavtaler hvor NorgesGruppen er leietaker:

Konsernets minimum leieforpliktelser knyttet til uoppsigelige husleieavtaler, har forfall i følgende perioder:

	2016	2015	2014
Leieforpliktelser med forfall innen ett år	2 062 682	1 888 762	1 703 964
Leieforpliktelser med forfall i løpet av ett til fem år	6 840 617	6 407 699	5 687 688
Leieforpliktelser med forfall senere enn fem år	4 986 971	4 756 122	4 186 802
Sum leieforpliktelser	13 890 271	13 052 583	11 578 454

Leie- og fremleiebetalinger innregnet i perioden:

	2016	2015	2014
Kostnadsført minimumsleie	1 994 092	1 782 832	1 716 939
Kostnadsført variabel leie	123 674	93 877	88 059
Inntektsført fremleie	(274 588)	(219 861)	(235 231)
Netto leiekostnad	1 843 179	1 656 848	1 569 768

Minimum forventede fremleieinntekter som forventes mottatt for ikke kanselerbare fremleiekontrakter er TNOK 1 191 568.

Andre operasjonelle leiekontrakter enn lokalleie er ansett å være av mindre karakter for konsernet og spesifiseres derfor ikke nærmere.

Leieavtaler hvor NorgesGruppen er utleier:

Konsernets minimum leieinntekter knyttet til uoppsigelige husleieavtaler, har forfall i følgende perioder:

	2016	2015	2014
Leieinntekter med forfall innen ett år	383 550	372 406	398 684
Leieinntekter med forfall i løpet av ett til fem år	1 090 602	1 079 589	1 096 687
Leieinntekter med forfall senere enn fem år	561 462	647 540	582 665
Sum leieinntekter	2 035 615	2 099 534	2 078 036
Inntektsført variabel leie i perioden	41 144	41 692	43 667

Leieforhold 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 pr. år. 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.

NOTE 22 • ANDRE DRIFTSINNTEKTER

(Alle beløp i 1000 kroner)	2016	2015	2014
Leieinntekter	469 277	471 788	472 388
Provisjonsinntekter	344 432	315 312	292 540
Gevinst ved realisasjon av anleggsmidler	60 688	181 337	55 361
Andre inntekter	2 420 052	2 509 104	2 062 650
Sum andre driftsinntekter	3 294 448	3 477 541	2 882 939

NOTE 23 • LANGSIKTIGE FORDRINGER, KUNDEFORDRINGER OG ANDRE KORTSIKTIGE FORDRINGER

(Alle beløp i 1000 kroner)

Langsiktige fordringer	2016	2015	2014
Lån til tilknyttede selskaper	602 760	834 822	606 245
Langsiktige kundelån	221 859	193 462	142 261
Andre langsiktige fordringer	272 111	290 729	214 012
Sum langsiktige fordringer	1 096 729	1 319 012	962 518
Herav rentebærende	851 310	1 081 087	789 540
Kundefordringer og andre kortsiktige fordringer	2016	2015	2014
Kundefordringer (se note 12)	2 079 307	2 019 507	1 948 543
Kundelån	10 385	11 885	11 925
Andre kortsiktige fordringer	2 439 853	2 683 698	3 284 086
Sum kundefordringer og andre kortsiktige fordringer	4 529 546	4 715 090	5 244 554
Herav rentebærende	151 590	158 513	155 817

NOTE 24 • SPESIFIKASJON AV UTVIDET RESULTAT

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	Opptjent egenkapital				Sum
		Annen egenkapital	Valutaomregningsdifferanser	Verdijusteringer og sikring	Minoritetsinteresser	
Aktuarmessige gevinster og tap på pensjon	11	(19 508)	-	-	-	(19 508)
Sikring	12	-	-	90 413	-	90 413
Omregningsdifferanser valuta		-	(36 913)	-	-	(36 913)
Egenkapitaleffekt tilknyttede selskaper		(16 336)	-	-	-	(16 336)
Andre utvidede resultatposter		4 842	-	-	(5 580)	(738)
Sum utvidet resultat 31.12.2016		(31 003)	(36 913)	90 413	(5 580)	16 918
Aktuarmessige gevinster og tap på pensjon	11	4 796	-	-	-	4 796
Sikring	12	-	-	(24 725)	-	(24 725)
Omregningsdifferanser valuta		-	35 107	-	-	35 107
Egenkapitaleffekt tilknyttede selskaper		(26 478)	-	-	-	(26 478)
Andre utvidede resultatposter		14 025	-	-	(11 543)	2 482
Sum utvidet resultat 31.12.2015		(7 657)	35 107	(24 725)	(11 543)	(8 818)
Aktuarmessige gevinster og tap på pensjon	11	(31 683)	-	-	-	(31 683)
Sikring	12	-	-	(89 144)	-	(89 144)
Omregningsdifferanser valuta		-	57 608	-	-	57 608
Egenkapitaleffekt tilknyttede selskaper		(3 107)	-	-	-	(3 107)
Andre utvidede resultatposter		(14 708)	-	-	2 166	(12 542)
Sum utvidet resultat 31.12.2014		(49 498)	57 608	(89 144)	2 166	(78 868)

NOTE 25 • HENDELSER ETTER BALANSEDAGEN

Det ble i januar inngått en avtale som medfører at NorgesGruppen sammen med Axfood vil kjøpe Eurocash Food AB. NorgesGruppen skal eie 49 prosent av selskapet. Eurocash Food AB har åtte dagligvarebutikker i Sverige, ved grensen mellom Norge og Sverige.

I mars 2017 ble det inngått en avtale med pizzaaktøren Domino's Pizza om salg av Dolly Dimple's. Domino's Norge er eid av Pizza Pizza Holding AS.



NorgesGruppen ASA

Resultatregnskap – morselskap

(Alle beløp i 1000 kroner)	Note	2016	2015
Andre driftsinntekter	14	284 328	360 541
Sum driftsinntekter		284 328	360 541
Lønnskostnader	3	(235 921)	(215 771)
Andre driftskostnader		(201 311)	(183 192)
Av- og nedskrivninger	5	(8 190)	(8 026)
Sum driftskostnader		(445 422)	(406 989)
Driftsresultat		(161 094)	(46 449)
Inntekt på investering i datterselskap	2	600 000	1 568 735
Inntekt på investering i tilknyttede selskap	6	165 963	93 366
Renteinntekt fra foretak i samme konsern	14	391 939	533 922
Finansinntekter		139 856	331 635
Finanskostnader		(546 370)	(739 912)
Netto finansresultat		751 388	1 787 747
Resultat før skattekostnad		590 294	1 741 298
Skattekostnad	11	(81 007)	(88 876)
ÅRSRESULTAT		509 287	1 652 422
Avsatt utbytte		626 979	587 200
Avsatt til annen egenkapital		(117 691)	1 065 223
Sum overføringer		509 287	1 652 422



NorgesGruppen ASA

Balanse 31. desember – morselskap

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2016	2015
EIENDELER			
Anleggsmidler			
Utsatt skattefordel	11	57 987	47 674
Goodwill	5	8 317	10 771
Andre immaterielle eiendeler	5	56 508	62 143
Sum immaterielle eiendeler		122 812	120 588
Varige driftsmidler			
Driftsløsøre og inventar	5	202	303
Sum varige driftsmidler		202	303
Finansielle anleggsmidler			
Investering i datterselskap	2	16 768 768	16 768 768
Lån til foretak i samme konsern	4	5 359 734	5 814 052
Investeringer i tilknyttede selskaper	6	117 074	117 036
Lån til tilknyttede selskap		570 173	783 217
Investeringer i aksjer og andeler		1 726	1 699
Andre fordringer		252 883	225 867
Sum finansielle anleggsmidler		23 070 359	23 710 639
Sum anleggsmidler		23 193 373	23 831 530
Omløpsmidler			
Fordringer			
Kundefordringer	4	40 492	137 120
Andre fordringer	4	2 421 538	3 240 496
Sum fordringer		2 462 030	3 377 615
Bankinnskudd og kontanter		2 713	2 220
Sum omløpsmidler		2 464 744	3 379 836
SUM EIENDELER		25 658 117	27 211 366



NorgesGruppen ASA

Balanse 31. desember – morselskap

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2016	2015
EGENKAPITAL OG GJELD			
Egenkapital			
Innskutt egenkapital			
Selskapskapital	12	400 000	400 000
Egne aksjer	12	(8 138)	(8 533)
Overkurs	12	1 434 239	1 434 239
Sum innskutt egenkapital		1 826 101	1 825 706
Opptjent egenkapital			
Annen egenkapital	12	8 995 980	9 104 433
Sum opptjent egenkapital		8 995 980	9 104 433
Sum egenkapital		10 822 081	10 930 139
Gjeld			
Avsetning for forpliktelser			
Pensjonsforpliktelser	7	286 416	248 796
Andre avsetninger for forpliktelser	13	10 000	10 000
Sum avsetning for forpliktelser		296 416	258 796
Annen langsiktig gjeld			
Obligasjonslån	8	3 440 000	3 740 000
Gjeld til kredittinstitusjoner	8/10	2 556 843	2 416 273
Sum annen langsiktig gjeld		5 996 843	6 156 273
Kortsiktig gjeld			
Gjeld til kredittinstitusjoner	8/10	874 569	846 084
Sertifikatlån	8/10	300 000	1 150 000
Leverandørgjeld	4	103 175	73 102
Betalbar skatt	11	82 158	104 015
Skyldige offentlige avgifter		17 336	20 126
Avsatt utbytte	12	626 979	587 200
Annen kortsiktig gjeld	4/8	6 538 560	7 085 632
Sum kortsiktig gjeld		8 542 777	9 866 158
Sum gjeld		14 836 036	16 281 227
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		25 658 117	27 211 366



NorgesGruppen ASA

Kontantstrømoppstilling – morselskap

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2016	2015
KONTANTSTRØMMER FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER:		
Resultat før skattekostnad	590 294	1 741 298
Periodens betalte skatt	(104 015)	-
Avskrivninger	8 190	8 026
Pensjonskostnad uten kontanteffekt	14 441	7 011
Tap/gevinst ved salg av driftsmidler og finansielle eiendeler	-	(208 337)
Utbytte uten kontanteffekt	(600 000)	(1 568 735)
Endring i kundefordringer	96 628	(66 052)
Endring i leverandørgjeld	30 073	52 761
Endring i andre tidsavgrensningsposter	(376 164)	(235 635)
Netto kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter	(340 553)	(269 663)
KONTANTSTRØMMER FRA INVESTERINGSAKTIVITETER:		
Utbetalinger ved kjøp av immaterielle eiendeler	-	(2 446)
Innbetalinger ved salg av finansielle anleggsmidler	-	731 341
Utbetalinger ved kjøp av finansielle anleggsmidler/kapitalutvidelser	(65)	(2 110 000)
Endring i lån til tilknyttede selskaper	213 044	(233 933)
Endring i andre langsiktige fordringer	(27 016)	(51 090)
Endring i langsiktige utlån til konsernselskap	454 318	(1 687 938)
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter	640 281	(3 354 066)
KONTANTSTRØMMER FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER:		
Netto innbetaling ved opptak av langsiktig gjeld	(64 480)	682 909
Endring i kortsiktig gjeld	(1 698 458)	(1 326 824)
Endring i egne aksjer	27 249	(15 850)
Utbetalinger av utbytte	(587 200)	(509 264)
Inn- og utbetalinger av konsernbidrag	2 023 654	4 794 239
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter	(299 235)	3 625 210
Netto endring i bankinnskudd og kontanter	493	1 481
Beholdning av bankinnskudd og kontanter pr. 01.01	2 220	739
Beholdning av bankinnskudd og kontanter pr. 31.12.	2 713	2 220



NorgesGruppen ASA

Noter – 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 foretas nedskrivning.

Reversering (ikke goodwill) foretas dersom forutsetningene for nedskrivning ikke lenger er til stede. Gjeld som forfaller til betaling senere enn ett år etter balansedagen er klassifisert som langsiktig gjeld. 1. års avdrag av langsiktig gjeld er klassifisert som kortsiktig gjeld. Langsiktig gjeld er vurdert til pålydende beløp.

Immaterielle eiendeler

Goodwill er oppført i balansen til historisk anskaffelseskost fratrukket akkumulerte avskrivninger. Goodwill avskrives over antatt levetid som er sannsynliggjort ved kalkyler i forbindelse med oppkjøpet. Nedskrivning på anleggsmidler er vurdert i henhold til Foreløpig Norsk Regnskapsstandard for nedskrivning av anleggsmidler. Dette innebærer at det ved indikasjon på verdifall foretas en vurdering av gjenvinnbart beløp av anleggsmidlene. Dersom gjenvinnbart beløp er mindre enn balanseført verdi foretas nedskrivning.

Finansielle derivater

Rentederivater som rentebytteavtaler og FRAer er inngått for å sikre fremtidig rentekostnader og er regnskapsmessig behandlet som sikring. Urealisert gevinst/tap på fastrenteposisjoner som er knyttet til rentebærende balanseposter regnskapsføres ikke.

Aksjer i datterselskaper

Datterselskaper er selskaper hvor man har bestemmende innflytelse. Datterselskaper er behandlet etter kostmetoden i selskapsregnskapet. Nedskrivninger foretas dersom antatt virkelig verdi er lavere enn kostpris og dette ikke er av forbigeende 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 forbigeende art. Mottatte utbytter inntektsføres som finansinntekt.

Fordringer

Kundefordringer og andre fordringer er oppført i balansen til pålydende etter fradrag for avsetning til forventet tap.

Pensjoner

Ytelsesbaserte pensjonsordninger

Ytelsesbaserte pensjonsordninger regnskapsføres i henhold til IAS 19, i tråd med NRS 6. Forpliktelsen knyttet til selskapets usikrede driftspensjonsordning avsettes på grunnlag av avtalte beløpsmessige opptjente rettigheter. Avsatte forpliktelser er et mål på nåverdien av fremtidige pensjonsytelser. Pensjonsforpliktelsen balanseføres som langsiktig forpliktelse. Periodens pensjonskostnad inngår i lønnskostnader.

Innskuddsbaserte pensjonsordninger

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

Skatt

Skattekostnaden i resultatregnskapet omfatter periodens betalbare skatt som blir utlignet og forfaller til betaling i neste regnskapsår og endring i utsatt skatt. Utsatt skatt er beregnet på grunnlag av skattereduserende og skatteøkende midlertidige forskjeller som eksisterer mellom regnskapsmessige og skattemessige verdier. Skatteøkende og skattereduserende midlertidige forskjeller som reverseres eller kan reverseres i samme periode er utlignet og nettoført. Skatt knyttet til egenkapitaltransaksjoner er ført direkte mot egenkapitalen.



Leieavtaler

Leieavtaler vurderes som finansiell eller operasjonell leasing etter en konkret vurdering av den enkelte avtale. Driftsmidler som leies på betingelser som i det vesentlige overfører økonomisk risiko og avkastning av eiendelen til selskapet (finansiell leasing), balanseføres under varige driftsmidler og avskrives planmessig. Ved andre leieavtaler (operasjonell leasing) resultatføres leien lineært over leieperioden som andre driftskostnader. NorgesGruppen ASA har pr. 31. desember 2016 kun operasjonelle leieavtaler.

NOTE 2 • DATTERSELSKAP

(Alle beløp er i 1000 kroner)

Datterselskap av NorgesGruppen ASA	Forretnings-kontor	Eier-/stemme-andel	Resultat	Egenkapital
ASKO Norge AS	Oslo	100 %	226 988	1 187 713
Kiwi Butikkdrift AS	Lier	100 %	66	4 943 357
Meny Butikkdrift AS	Oslo	100 %	191 252	2 602 341
NorgesGruppen Merkevarer AS	Oslo	100 %	2 556	1 585 559
NorgesGruppen Eiendom Holding AS	Oslo	100 %	(112)	4 058 627
Kiwi Norge AS	Lier	100 %	53 050	409 252
Kjøpmannshuset Norge AS	Oslo	100 %	(1 670)	116 036
Meny AS	Oslo	100 %	(15 252)	39 440
Kjøpmannshuset Butikkdrift AS	Oslo	100 %	(334)	259 138
NorgesGruppen Detalj AS	Oslo	100 %	(21 459)	1 403 591
Kiwi Minidrift AS	Lier	100 %	180 203	236 282
NorgesGruppen Forbrukerservice AS	Oslo	100 %	9 198	100 384
NorgesGruppen Servicehandel AS	Oslo	100 %	21 146	289 005
NorgesGruppen KonsernAnskaffelser AS	Oslo	100 %	32 746	38 123
NorgesGruppen Retail AS	Oslo	100 %	46 306	1 337 320
NorgesGruppen Fellestjenester AS	Oslo	100 %	(1 906)	14 182

Inntekt på investeringer i datterselskap gjelder utelukkende konsernbidrag fra døtre.

NOTE 3 • LØNNSKOSTNADER, ANTALL ANSATTE, GODTGJØRELSE, LÅN TIL ANSATTE M.M.

(Alle beløp i 1000 kroner)

Lønnskostnader	2016	2015
Lønninger	180 563	137 112
Folketrygdavgift	25 809	21 679
Pensjonskostnad (note 7)	22 596	18 561
Andre ytelser	6 953	38 419
Sum	235 921	215 771
Antall årsverk sysselsatt	104	96

Lån til ansatte

Selskapet har ikke lån til ansatte.

For informasjon om ytelser til ledende ansatte og honorarer til styret, revisjonsutvalg mv. se note 5 til konsernregnskapet.

Godtgjørelser til revisor	2016	2015
Lovpålagt revisjon Deloitte AS	836	881
Andre attestasjonstjenester	46	168
Andre tjenester utenfor revisjonen	177	235

Deloitte Advokater DA, et samarbeidende selskap med Deloitte AS, har i tillegg levert tjenester for TNOK 970 i 2016.



NOTE 4 • MELLOMVÆRENDE MED SELSKAP I SAMME KONSERN

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Kundefordringer		Andre kortsiktige fordringer		Lån til foretak i samme konsern	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Mellomværende med konsernselskap	40 377	136 582	2 077 060	2 811 084	5 359 734	5 814 052

	Leverandørgjeld		Annen kortsiktig gjeld	
	2016	2015	2016	2015
Mellomværende med konsernselskap	93 776	59 233	6 270 699	6 330 945

Andre kortsiktige fordringer knytter seg til mellomværende i konsernkontoordningen, konsernbidrag og 1. års avdrag langsiktige fordringer.

Annen kortsiktig gjeld knytter seg til mellomværende i konsernkontoordningen.

NOTE 5 • VARIGE DRIFTSMIDLER, GOODWILL OG IMMATERIELLE EIENDELER

(Alle beløp i 1000 kroner)

Regnskapsåret 2016	Driftsløsøre og inventar	Goodwill	Andre immaterielle eiendeler
Anskaffelseskost 01.01.16	1 079	84 092	90 157
Anskaffelseskost 31.12.16	1 079	84 092	90 157
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.16	775	73 321	28 014
Årets avskrivninger	101	2 454	5 635
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.16	876	75 775	33 648
Balanseført verdi 31.12.16	202	8 317	56 508
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/stem- meandel	Resultat	Egenkapital	Balanseført verdi
BAMA Gruppen AS	Oslo	45,5 %	438 000	1 500 000	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 tjenstepensjonsordning etter lov om obligatorisk tjenstepensjon, 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 6 prosent av pensjonsgrunnlaget. 113 ansatte omfattes av ordningene. Kostnadsført tilskudd inngår i lønnskostnaden og utgjør kr. 4 432 270 i 2016.

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. 6 645 658.

(Alle beløp er i 1000 kroner)

	2016	2015
Nåverdi av årets pensjonsopptjening (inkl. arbeidsgiveravgift)	6 465	6 853
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	5 053	4 450
Avkastning på pensjonsmidler	-	-
Kostnadsført tilskudd til innskuddsordningen	4 432	4 066
Årets kostnad usikret driftspensjonsordning	6 646	3 191
Netto pensjonskostnad ytelsesbaserte ordninger	22 596	18 561

Brutto pensjonsforpliktelse	2016	2015
Brutto pensjonsforpliktelse	286 416	248 796
Brutto pensjonsforpliktelse 31.12	286 416	248 796

Estimatavvik ført mot egenkapitalen (utvidet resultat) 31.12	(23 178)	(11 062)
--	----------	----------

Ordningene omfatter	2016	2015
Aktive	113	98
Pensjonister	3	2

Forutsetninger	2016	2015
Avkastning på pensjonsmidler	0,00 %	0,00 %
Diskonteringsrente	2,60 %	2,70 %
Årlig lønnsvekst	2,50 %	2,50 %
Årlig G-regulering	2,25 %	2,25 %
Frivillig avgang/turnover	2,30 %	2,00 %
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 31.12.2016

Forfall	< 3 mnd	3-12 mnd	1-2 år	2-5 år	> 5 år	Sum
Obligasjonslån	-	800 000	800 000	1 840 000	800 000	4 240 000
Trukne trekkrammer hos kredittinstitusjoner	-	49 091	205 364	1 875 999	475 481	2 605 934
Sum	-	849 091	1 005 364	3 715 999	1 275 481	6 845 934

Langsiktige ubenyttede trekkrammer	1 000 000	500 000	1 375 000	2 838 662	-	5 713 662
------------------------------------	-----------	---------	-----------	-----------	---	-----------

Kortsiktige ubenyttede trekkrammer kommer i tillegg.

	ISIN	Rente	Løpetid	Beløp
Børsnoterte obligasjonslån pr. 31.12.2016				
	NO 001 0657786	Flytende	2012/2017	800 000
	NO 001 0683634	Flytende	2013/2018	800 000
	NO 001 0663651	4,43 %	2012/2019	500 000
	NO 001 0695109	3,80 %	2013/2020	650 000
	NO 001 0709512	Flytende	2014/2021	700 000
	NO 001 0758477	Flytende	2016/2022	500 000
	NO 001 0720683	3,25 %	2014/2024	300 000
Sum				4 250 000

Obligasjoner eid av NorgesGruppen (10 000)

Sum balanseført 4 240 000

Herav 1. års avdrag klassifisert som kortsiktig gjeld 800 000

	ISIN	Rente	Løpetid	Beløp
Børsnoterte sertifikatlån pr. 31.12.2016	NO 001 0767783	1,48 %	15.06.2016 – 15.03.2017	300 000
Sum				300 000

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	3-12 mnd	1-2 år	2-5 år	> 5 år	Sum
Nominelt beløp 31.12.2016	200 000	225 000	900 000	800 000	2 125 000
Kursverdi renteinstrumenter					
				2016	2015
				(110 751)	(184 320)

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 • PANTSTILLELSER OG GARANTIANSVAR

(Alle beløp i 1000 kroner)

Langsiktige trekkrammer i bank, obligasjonslån, sertifikatlån og kreditter i konsernkontosystemene er avgitt mot negativ pantsettelseserklæring. Selskapets eiendeler er ikke stillet som sikkerhet for gjeld og forpliktelser.



Garantiansvar	2016	2015
Lån/gjeldsbrev/kassekreditter	37 959	48 910
Annet	295 298	266 741
Sum	333 257	315 651

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	2016	2015
Betalbar skatt	85 758	104 015
Endring i utsatt skatt	(7 167)	(1 606)
Skatt av konsernbidrag	-	(17 347)
Virkning av endring av skattesats	2 416	3 814
Skattekostnad årets resultat	81 007	88 876

Beregning av årets skattegrunnlag	2016	2015
Regnskapsmessig resultat før skatt	590 294	1 741 298
Endring i midlertidige forskjeller	52 418	(2 795)
Permanente forskjeller	(781 432)	(1 849 657)
Mottatt konsernbidrag med skattemessig virkning	481 751	496 395
Årets skattegrunnlag	343 031	385 241
Betalbar skatt	85 758	104 015
Skattefunn til gode	(3 600)	-
Balanseført betalbar skatt	82 158	104 015

Permanente forskjeller består i 2016 i hovedsak av tilbakeføring av resultatført konsernbidrag, effekt av nullstilling av aktuarmessige gevinster, tap i tilknytning til konsernets pensjonsforpliktelser, gevinst ved realisasjon av aksjer og mottatt utbytte.

Midlertidige forskjeller	2016	2015
Anleggsmidler	22 176	29 423
Omløpsmidler	339	7 073
Gevinst- og tapskonto	4 983	6 229
Netto pensjonsforpliktelse	(286 416)	(248 796)
Andre midlertidige forskjeller	17 303	15 374
Netto midlertidige forskjeller	(241 614)	(190 697)
Netto utsatt skatteforpliktelse i balansen	(57 987)	(47 674)

Endringer i utsatt skatt	2016	2015
Balanseført verdi 1.1.	(47 674)	(52 648)
Innregnet mot egenkapitalen	(5 563)	2 766
Innregnet mot resultatet	(4 750)	2 208
Balanseført verdi 31.12.	(57 987)	(47 674)

NOTE 12 • EGENKAPITAL

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Aksje-kapital	Egne aksjer	Overkurs	Annen egen-kapital	Annen egenkapital egne aksjer	Sum
Egenkapital 31.12.15	400 000	(8 533)	1 434 239	9 494 702	(390 269)	10 930 139
Endring egne aksjer		395			26 854	27 249
Aktuarmessige gevinster og tap				(17 616)		(17 616)
Avsatt utbytte				(626 979)		(626 979)
Årets resultat				509 287		509 287
Egenkapital 31.12.16	400 000	(8 138)	1 434 239	9 359 395	(363 415)	10 822 081

Styret har frem til generalforsamlingen i 9. mai 2017 en fullmakt datert 10. mai 2016 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 10. mai 2016 å fornye styrets fullmakt til å erverve egne aksjer i NorgesGruppen ASA begrenset til 4 000 000 aksjer, som løper til 10. mai 2018.

For informasjon om NorgesGruppen ASAs aksjekapital og aksjonærinformasjon, henvises det til note 18 til konsernregnskapet.

NOTE 13 • ANDRE AVSETNINGER FOR FORPLIKTELSE

Andre avsetninger for forpliktelser gjelder avsetning for forventede kostnader i forbindelse med avslutning av leieforhold.

NOTE 14 • NÆRSTÅENDE PARTER

Selskapet har i løpet av 2016 hatt transaksjoner med konsernselskaper. Inntektene fordeler seg hovedsakelig på medlemsavgifter, royaltyinntekter og renteinntekter. Medlemsavgiftene relaterer seg til avgifter fra butikkene og disse beløper seg til TNOK 46 504 for 2016. Royaltyinntekter og renteinntekter på utlån til konsernselskaper var i 2016 på henholdsvis TNOK 65 226 og TNOK 207 541.

Kostnader til konsernselskaper fordeler seg på leiekostnader, tjenester fra tjenesteytende virksomhet, andre varekjøp og rentekostnader. Selskapets leiekostnader til konsernselskaper beløper seg til TNOK 16 854. Tjenester fra tjenesteytende virksomhet er på totalt TNOK 90 726 og varekjøp i 2016 er på totalt TNOK 1 256. Rentekostnader til konsernselskaper utgjør TNOK 3 850.



ERKLÆRING FRA STYRETS MEDLEMMER OG KONSERNSJEF

Vi erklærer etter beste overbevisning at:

- konsernregnskapet for 2016 er utarbeidet i samsvar med IFRS som fastsatt av EU, med de krav til tilleggsopplysninger som følger av regnskapsloven.
- årsregnskapet for morselskapet for 2016 er avlagt i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk i Norge.
- regnskapsopplysningene gir et rettviseende bilde av konsernets eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat som helhet.
- årsberetningen gir en rettviseende oversikt over utviklingen, resultatet og stillingen til foretaket og konsernet, sammen med en beskrivelse av de mest sentrale risiko- og usikkerhetsfaktorer foretakene står overfor.

Oslo 30. mars 2017
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

Hanne Beathe Halvorsen

Runar Hollevik
Konsernsjef

REVISJONSBERETNING

Deloitte.

Deloitte AS
Dronning Eufemias gate 14
Postboks 221 Sentrum
NO-0103 Oslo
Norway

Tel: +47 23 27 90 00
Fax: +47 23 27 90 01
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 2016, resultatregnskap og kontantstrømoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper, og
- konsernregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2016, resultatregnskap, totalresultatoppstilling, oppstilling over endringer i egenkapital og kontantstrømoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.

Etter vår mening:

- er årsregnskapet avgitt i samsvar med lov og forskrifter
- gir selskapsregnskapet et rettviseende bilde av den finansielle stillingen til NorgesGruppen ASA per 31. desember 2016 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 konsernregnskapet et rettviseende bilde av den finansielle stillingen til konsernet NorgesGruppen ASA per 31. desember 2016 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 2016. 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. De sentrale forholdene vi har identifisert i revisjonen er:

- IT-systemer i varekretsløpet
- Bonuser, rabatter og markedsstøtte fra leverandører
- Verdsattelse av goodwill

Deloitte.

side 2

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.	Vi opparbeidet forståelse for IT-kontrollmiljøet i konsernet og testet på utvalgsbasis:
NorgesGruppens IT-systemer er sentrale for registrering av transaksjoner og regnskapsføring av disse. Det vises til nærmere omtale av utvikling, forvaltning og drift av IT-systemene i NorgesGruppen, se årsberetningen. 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.	• Endringshåndtering og tilgangsstyring for de sentrale systemene som genererer finansiell informasjon. • 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
Det vises til omtale av risiko i årsberetningen og note 2 til årsregnskapet.	Vi opparbeidet forståelse for selskapets avtalestrukturer og avtaleelementer, samt etablerte prosesser og kontroller knyttet til bonuser, rabatter og markedsstøtte. Vår revisjon ble gjennomført ved å teste effektiviteten i utvalgte etablerte kontroller og ved detaljerte tester:
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 kjøpmanside) og øvrige kundegrupper, basert på inngåtte avtaler.	• Vi testet et utvalg av selskapets kontroller (automatiske og manuelle) som skal sikre at bonuser, rabatter og markedsstøtte blir mottatt og fordelt i henhold til avtaler. • Vi innhentet et utvalg av avtaler med leverandørene og testet at bonuser, rabatter og markedsstøtte er mottatt i henhold til avtale. • Vi testet at mottatte bonuser, rabatter og markedsstøtte er viderefordelt i henhold til kjedeavtaler og øvrige inngåtte avtaler. Vi utførte analytiske revisjonshandlinger omkring marginutvikling i egneide butikker og grossistledd i forhold til forventning.
Omfanget av avtaler om bonuser, rabatter og markedsstøtte er betydelig. Mottak og fordeling av bonuser, rabatter og markedsstøtte i henhold til inngåtte avtaler er derfor et sentralt forhold i vår revisjon.	

Verdsattelse av goodwill

Beskrivelse av sentrale forhold	Hvordan vår revisjon adresserte sentrale forhold
Det vises til omtale av verdsattelse av goodwill i note 2 og 8 til årsregnskapet.	Vi testet ledelsens vurderinger og forutsetninger som ligger til grunn for estimerte verdier av goodwill. Handlingene inkluderte:
Konsernet har bokført goodwill på 4,7 milliarder kroner per 31. desember 2016. Goodwill knytter seg til kjøp av	• Vurdering av metodisk tilnærming mot kravene i regnskapsstandarden IAS 36- Verdifall på eiendeler.

Verdssettelse av goodwill, forts.

Beskrivelse av sentrale forhold	Hvordan vår revisjon adresserte sentrale forhold
virksomheter over mange år. Konsernet har vurdert den enkelte virksomhet som kontantgenererende enhet. Goodwill vurderes minst årlig for varig verdifall per kontantgenererende enhet. Ledelsen estimerer i denne sammenheng virkelig verdi av den enkelte kontantgenererende enhet. Slike verdiberegninger er basert på ledelsens skjønn om viktige forutsetninger, som fremtidige kontantstrømmer og relevant diskonteringsrente. Verdssettelse av goodwill har derfor vært et viktig forhold i revisjonen.	- Kontroll av matematisk nøyaktighet i de anvendte verdssettelsesmodellene. - Vi opparbeidet forståelse for de viktigste forutsetningene om forventede fremtidige kontantstrømmer og grunnlaget for disse. - Vi testet de viktigste forutsetningene som er lagt til grunn for fremtidige forventede kontantstrømmer, herunder forventet marginbilde og vekstrate. - Vi vurderte anvendt diskonteringsrente ved å sammenligne med uavhengige kilder. - Vi foretok etterfølgende analyse av konsistens mellom historiske kontantstrømmer og forutsetningene om forventede fremtidige kontantstrømmer. Vi benyttet intern verdssettelsesspesialist i utvalgte deler av revisjonen.

Øvrig informasjon

Ledelsen er ansvarlig for øvrig informasjon. Øvrig informasjon består av informasjonen i årsrapporten og redegjørelsene om foretaksstyring og samfunnsansvar, men inkluderer ikke årsregnskapet og 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 og for at det gir et rettvissende 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 feil.

Ved utarbeidelsen av årsregnskapet må ledelsen ta standpunkt til selskapets og konsernets evne til fortsatt drift og på tilberlig 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 revisjonshandlinger for å håndtere slike risikoer, og innhenter revisjonsbevis som er tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon. Risikoen for at vesentlig feilinformasjon som følge av misligheter ikke blir avdekket, er høyere enn for feilinformasjon som skyldes utilsiktede feil, siden misligheter kan innebære samarbeid, forfalskning, bevisste utelatelser, uriktige fremstillinger eller overstyring av intern kontroll.
- opparbeider vi oss en forståelse av den interne kontroll som er relevant for revisjonen, for å utforme revisjonshandlinger som er hensiktsmessige etter omstendighetene, men ikke for å gi uttrykk for en mening om effektiviteten av selskapets 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 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 modifiserer 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 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 rettvissende 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 styret en uttalelse om at vi har etterlevd relevante etiske krav til uavhengighet, og om at vi har kommunisert og vil kommunisere med dem alle relasjoner og andre forhold som med rimelighet kan tenkes å kunne påvirke vår uavhengighet, og, der det er relevant, om tilhørende forholdsregler.

Av de sakene vi har kommunisert med styret, tar vi standpunkt til hvilke som var av størst betydning for revisjonen av årsregnskapet for den aktuelle perioden, og som derfor er sentrale forhold ved revisjonen. Vi beskriver disse sakene i revisjonsberetningen med mindre lov eller forskrift hindrer offentliggjøring av saken, eller dersom vi, i ekstremt sjeldne tilfeller, beslutter at en sak ikke skal



side 5

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 øvrige lovmessige krav

Konklusjon om årsberetningen og om redegjørelser for foretaksstyring og samfunnsansvar

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 anvendelse av overskuddet 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 kontrollhandlinger 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 bokføringskikk i Norge.

Oslo, 30. mars 2017

Deloitte AS



Jørn Borchgrevink
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 økt tillit til konsernet, godt omdømme og høy verdiskapning over tid. Høy 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.

Konsernets visjon og verdigrunnlag er presentert i årsrapporten. 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. NorgesGruppens etiske retningslinjer er tilgjengelig på www.norgesgruppen.no. Opptreden i strid med de etiske retningslinjene kan få store konsekvenser for NorgesGruppen og overtredelser vil derfor bli fulgt opp.

NorgesGruppen ASAs prinsipper for eierstyring og selskapsledelse samsvarer i all hovedsak med Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse av 30. oktober 2014. Avvik fra anbefalingen omtales under hvert punkt.

Avvik fra anbefalingen: Ingen

PKT 2: VIRKSOMHET

Vedtektene for NorgesGruppen har følgende formålparagraf:

«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. Selskapets mål og hovedstrategier er også tilgjengelig på NorgesGruppens nettside.

Avvik fra anbefalingen: Ingen

PKT 3: SELSKAPSKAPITAL OG UTBYTTE

Selskapskapital

Konsernets egenkapital pr. 31.12.2016 var MNOK 16 728, noe som gir en egenkapitalandel på 46,0 prosent. Selskapet har kontinuerlig fokus på at egenkapitalen skal tilpasses virksomhetens målsetning, strategi og risikoprofil. Etter styrets vurdering er selskapets egenkapital 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 verdiskapning 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 2017. 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 10. mai 2018. Aksjer som selskapet erverver kan etter selskapets vedtekter kun disponeres som vederlag ved fusjoner, oppkjøp, kapitalnedsettelse eller andre forretningsmessige disposisjoner i selskapets interesse. NorgesGruppen ASAs beholdning av egne aksjer per 31. desember 2016 var 813 787 aksjer og utgjorde 2,03 prosent av aksjekapitalen.

Avvik fra anbefalingen: Ingen

PKT 4: LIKEBEHANDLING AV AKSJEIEIERE 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 kursen på NorgesGruppen-aksjen fastsettes av styret basert på ekstern verdsettelse to ganger pr. år. Denne kursen benyttes som utgangspunkt 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: FRI 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 pr. post. Innkalling sendes aksjonærene og er tilgjengelig på selskapets internettside senest 21 dager før generalforsamlingen. I henhold til allmennaksjelovens § 5-11a sender selskapet kun ut selve innkallingen til generalforsamlingen. Øvrige saksdokumenter, valgkomiteens innstilling og vedlegg er å finne på selskapets internettside eller sendes aksjeeierne pr. 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.

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 til styret 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: STYRE - SAMMENSETNING OG UAVHENGIGHET

Bestemmelser om sammensetningen av styret er inntatt i selskapets vedtekter. Styret har til sammen åtte aksjonærvalgte medlemmer og to ansattrepresentanter. 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.

Flere av styrets medlemmer har forretningsmessige forbindelser til NorgesGruppen utenom styrevervet. NorgesGruppens etiske retningslinjer inneholder bestemmelser om håndtering av inhabilitet og interessekonflikter. Hovedaksjonær er ansatt i konsernet (se note 20 til konsernregnskapet). 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 forretningsplan, investeringsrammer og finansieringsplan, herunder resultat og balanseoppstilling
- Avlegge og rapportere perioderegnskap, 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. Fullstendig styreinstruks er tilgjengelig på selskapets internettside. Det er også fastsatt instruks for konsernsjef som klargjør dennes plikter, fullmakter og ansvar.

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 2016 avholdt totalt åtte styremøter.

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 mandat å:

- Forberede styrets behandling av den finansielle rapportering
- Overvåke selskapets interne kontroll, selskapets risikovurderingssystemer
- Ha løpende kontakt med selskapets valgte revisor angående revisjonen av selskapets årsregnskap/ konsernregnskap
- Gjennomgå med revisor og overvåke revisor/revisjons-selskapets uavhengighet, herunder andre tjenester enn revisjon som er levert fra revisor/revisjonsselskapet
- Forhåndsgodkjenne revisors honorar
- Overvåke transaksjoner og forpliktelser knyttet til aksjonærer, ledende ansatte og disses nærstående, jfr. allmenn-aksjeloven § 1-5 (1)
- Gjennomgå forslag til kurs ved kjøp av egne aksjer og fremme anbefaling til vedtak for styret
- Godkjenne aksjetransaksjoner i NorgesGruppen ASA i henhold til styrefullmakt og treffe beslutning om eventuell bruk av selskapets forkjøpsrett, jfr. vedtektenes § 11
- Gi anbefalinger til styret i problemstillinger knyttet til god virksomhetsstyring

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 intern kontroll-rutiner skal gjøre det mulig å identifisere og håndtere risiko, sikre effektiv og målrettet styring av virksomhet samt sikre god kvalitet på konsernets eksterne og interne finansielle rapportering. Forbedring av intern kontroll-rutinene 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 regnskapsskikk i Norge.

Konsernet har besluttet felles ensartede regnskapsprinsipper uavhengig av virksomhetsområde. Regnskapsprinsippene er dokumentert i felles web-basert økonomihåndbok. 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 konsernheter, noe som er med på å sikre konsistent bruk av konsernets regnskapsprinsipper.

Konsernets finansielle rapportering er organisert med arbeidsdeling mellom konsernøkonomi, regnskapsentre og virksomhetsområdene. Konsernøkonomi beslutter og følger opp felles regnskapsprinsipper, mottar rapportering og foretar konsolidering. Regnskapsentrene fører regnskap og rapporterer regnskapsinformasjon til konsernøkonomi, mens virksomhetsområdene utarbeider skriftlige månedlige rapporter med kommentarer.

Regnskapsenheterne er i hovedsak organisert i større felles regnskapsentre, med spesialkompetanse innenfor sine respektive fagområder. Regnskapsenheterne arbeider kontinuerlig med kvalitetskontroll, effektiviseringer og utvikling av kompetanse. Det avholdes for eksempel regelmessig interne kurs for regnskapsenheterne innenfor blant annet regnskap, herunder bokføringsreglene, skatt og merverdiavgift.

Rapportering av regnskapsinformasjon for konsolidering skjer pr. 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.

For 2016 har godtgjørelse til medlemmer av styret, valgkomité, kompensasjonsutvalg og revisjonsutvalg vært som følger:

	Styre- honorar	Valgkomité	Kompensa- sjonsutvalg	Revisjons- utvalg
Leder	380 000	25 000	50 000	125 000
Medlem	274 000	25 000	50 000	75 000

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

verdiskapning 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 pr. 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 verdiskapningen i konsernet. Maksimal uttelling er på seks månedslønner pr. 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. I tillegg deltar revisor ved behandlingen av årsregnskapet i revisjonsutvalget og styret. Revisor presenterer eventuelle endringer i regnskapsprinsipper og gir en vurdering av vesentlige regnskapsestimer.

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 oppsummerer også årlig hvilke andre tjenester enn ordinær revisjon som er levert. Det opplyses i noter til regnskapet hvordan revisors honorar fordeler seg på ordinær revisjon og forskjellige tilleggstjenester.

Avvik fra anbefalingen: Det er ikke fastsatt retningslinjer for den daglige ledelsens adgang til å benytte andre tjenester fra revisor, men revisor oppsummerer årlig hvilke tjenester som er levert i tillegg til ordinær revisjon.



AKSJONÆRFORHOLD OG LEDELSE

Eierstruktur pr. 31.12.2016 (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	447 048	1,12 %	1,12 %
Kråtun AS	421 306	1,05 %	1,05 %
Sum > 1 % eierandel	37 480 694	93,70 %	93,70 %
Sum øvrige og egne aksjer	2 519 306	6,30 %	6,30 %
Totalt	40 000 000	100,00 %	100,00 %

Valgkomiteen består av	Knut Hartvig Johannson	Morten Corneliusen
	Knut Hage	Odd Sverre Larsen

Organisasjon pr 30. mars 2017

Runar Hollevik (1968)	Konsernsjef
Konsernstab	
Johan Johannson (1967)	Konserndirektør, region, detalj og eiendom
Per Roskifte (1956)	Konserndirektør, kommunikasjon og samfunnskontakt
Mette Lier (1963)	Konserndirektør, finans og økonomi
Øyvind Andersen (1967)	Konserndirektør, innkjøp og kategoriutvikling
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
Torbjørn Johannson (1948)	Styreleder i ASKO Norge AS
Øvrig virksomhet	
Espen Kjøsberg (1962)	Adm. direktør, NorgesGruppen Data AS

Aksjonærforhold pr. 31.12.2016

Aksjekapital	NOK 400 000 000
Antall aksjer	40 000 000
Aksjens pålydende	NOK 10
Antall aksjonærer	854

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/finansiell-info/norgesgruppen-aksjen

NORGESGRUPPEN

www.norgesgruppen.no

NorgesGruppen ASA

Karenslyst allé 12-14
Postboks 300 Skøyen
NO-0213 OSLO
Telefon: +47 24 11 31 00
Telefaks: +47 24 11 31 01
www.norgesgruppen.no
NO 819 731 322

ASKO NORGE AS

Nedre Kalbakkvei 22
Postboks 130 Sentrum
NO-0102 OSLO
Telefon: +47 22 16 90 00
www.asko.no

KIWI Norge AS

Ringeriksveien 4 b
Postboks 551
NO-3412 Lierstranda
Telefon: +47 32 24 40 00
www.kiwi.no

Meny AS

Karenslyst allé 12-14
Postboks 313 Skøyen
NO-0213 OSLO
Telefon: +47 21 61 20 00
www.meny.no
www.jacobs.no

Kjøpmannshuset

Norge AS
Karenslyst allé 12-14
Postboks 380 Skøyen
NO-0213 OSLO
Telefon: +47 24 11 33 30
www.kjopmannshuset.no
www.spar.no
www.joker.no

NorgesGruppen

Servicehandel AS
Karenslyst allé 12-14
Postboks 300 Skøyen
NO-0213 OSLO
Telefon: +47 24 11 31 00

Unil AS

Karenslyst allé 12-14
Postboks 300 Skøyen
NO-0213 OSLO

Telefon: +47 24 11 35 35
www.unil.no
kundeservice@unil.no