



Felleskjøpet

# Årsrapport 2019

## Et landbruk i endring





# Innhold

- 4 Konsernsjefen har ordet
- 8 Nøkkelinformasjon

## Fortsatt lønnsomhet

- 12 Det smarte landbruket
- 14 Klart for kornløft
- 16 Milliardpotensial i norsk landbruk
- 18 Bygget på endring

## Verdens beste matfat

- 22 Bærekraft betyr vekst
- 24 Motiverer kunden til klimakutt
- 26 I førersetet på bærekraftig transport

## Nordisk konsern og norsk samvirke

- 30 Norsk mat trenger spiselige rammer
- 32 Lønnsomhet på kort og lang sikt
- 34 Handel preget av omstilling
- 36 Viktige hendelser i 2019

## Årsmelding og regnskap

- 42 Årsmelding
- 52 Resultatregnskap
- 53 Balanse
- 55 Kontantstrømanalyse
- 56 Noter til årsregnskapet
- 71 Erklæring fra styret og konsernsjef
- 72 Revisors beretning
- 74 Konsernledelsen



## Felleskjøpet – konsern og samvirke

Felleskjøpet Agri har en omsetning på 16,2 milliarder og 44 093 medlemmer. Felleskjøpet er viktigste leverandør av teknologi og driftsmidler til norsk landbruk og har rundt 100 butikker rettet mot bønder og forbrukere i Norge. Felleskjøpet eier Grangården i Sverige som også har 100 butikker rettet mot samme målgruppe. Vår virksomhet omfatter også eiendomsdrift,

brød og bakervarer, samt utstyr til park, anlegg og kjæledyr. Felleskjøpet er et samvirke eid av 44 093 bønder. Felleskjøpet er markedsregulator og innkjøps- og salgssamvirke for medlemmene. I tillegg arbeider selskapet for å bedre bondens rammevilkår. Felleskjøpets hovedmål er å bidra til å styrke medlemmenes økonomi på kort og lang sikt.



## Store endringer og muligheter

Landbruket endrer seg hele tiden. Nye krav, forbrukertrender og rammebetingelser påvirker næringen konstant. De neste årene står næringen foran store omveltninger både på gårdene og hos de store samvirkebedriftene. Samtidig er mulighetene mange og potensialet stort når det driftes godt. Norsk landbruk har unike forutsetninger som vi sammen må utnytte for å øke vår konkurranseevne.



«Ønske om trygg mat som vi vet hvor kommer fra – helst i nærheten – er spennende.»

*John Arne Ulvan*



# Vi rigger oss for endringer

I Felleskjøpet er vi opptatt av å gjøre landbruket i Norge så konkurransedyktig som overhodet mulig – både nå og i fremtiden. Det handler om å legge til rette for at bonden skal ha de aller beste forutsetninger for å utvikle sin virksomhet der hun eller han ser muligheter. Derfor investerer vi kontinuerlig i teknologi, produkter, tjenester, infrastruktur og kompetanse i hele vår virksomhet. Samtidig effektiviserer vi vår egen drift der det er mulig og riktig.

Bonden er vant til endringer og er god til å tilpasse seg både sesongvariasjoner og skiftende markeder. Et klart eksempel er 2018-sesongen da tørken skapte store utfordringer for svært mange.

I Felleskjøpet har vi lenge sett at endringer i landbruk, marked og klima vil få stor innvirkning på driften vår. Når endringene nå treffer oss for fullt, er vi godt forberedt. Samtidig trengs det nye kraftige grep også framover. Dette må vi stå sammen om.

Felleskjøpet er som samvirkeforetak underlagt nøyaktig de samme økonomiske lover som andre næringsaktører. Vi skal drive minst like smart og minst like effektivt som alle andre. Forskjellen ligger i eierskapet og samvirkets formål om brukernytte som grunnlag for å skape best mulig økonomi for eierne. Denne eierformen skaper stort engasjement. Det ser vi tydelig på kretsmøter, årsmøter og rundt våre avdelinger over hele landet. Den tette kontakten mellom medlemsorganisasjonen og forretningsdriften er utvilsomt en av Felleskjøpets største styrker. Kraften i fellesskapet blir formidabel når vi drar i samme retning. Med god informasjon til eierne slik at vi får en felles forståelse

og enighet om målene, utløser vi denne kraften.

## Nok i går, for lite i morgen

De senere årene har vi forsøkt å gi et tydelig bilde av hvordan trender og endringer vil påvirke Felleskjøpet. Vi møter mange utviklingstrekk, men rammebetingelser for landbruket, digitalisering og behovet for redusert klimaavtrykk er sterke trender som gir oss både utfordringer og muligheter. Samtidig er endringene større og skjer raskere enn før. Dette stiller enda større krav til omstilling. Det som var tilstrekkelig i går, kan være for lite i morgen. Eiere og hele organisasjonen må derfor være forberedt på gjennomgripende endringer. Dette er ikke noe vi gjør for «moro skyld», men fordi det er nødvendig for å utvikle selskapet og ta vare på våre felles verdier.

Konsernet har et stort fokus på forbedringsarbeidet innenfor HMS. Det må vi fortsette med også fremover. Det handler om å skape en tryggere arbeidshverdag for våre kolleger, og gjelder særlig innen deler av vår virksomhet.

Omstilling er ikke noe nytt i Felleskjøpet.

Selskapet ville ikke ha overlevd gjennom tre århundrer uten at styre, ledelse og eiere hadde forstått nødvendigheten av endringer – og med nødvendig vilje og evne til å gjennomføre dem. Vi har et godt utgangspunkt for å lykkes.

## Konsernets forbedringsprogram – Bondeløftet fase 2

I 2019 har mange av fremtidsbildene vi har tegnet blitt realiteter. WTO-reglene stopper eksporten av Jarlsberg-ost og reduserer norsk melkeproduksjon med 100 millioner liter. Klimadebatten har satt økt fokus på hva vi spiser. Mange sier de vil redusere inntaket av rødt kjøtt, mens trenden er positiv for frukt og grønt. Ønske om trygg mat som vi vet hvor kommer fra – helst i nærheten – er spennende. Redusert forbruk, gjenbruk og delingsøkonomi er andre trender. Innenfor detaljhandel har endringene slått inn med stor styrke. Netthandel har gjort konkurransen global, og til dels store kjeder har gått konkurs eller havnet i finansielle problemer. Samtidig er det slik at reallønnsveksten for de fleste i Norge har flatet ut de senere årene og arbeidsinnvandringen har avtatt. Dette gjør at konkurransen hardner ytterligere for hele handelsnæringen. ►

Alle tiltakene vi har satt i verk for å møte disse utfordringene er samlet i Bondeløftet fase 2. Det handler om alt fra å redusere kostnadsnivået i sentrale posisjoner i organisasjonen til full gjennomgang av anleggs- og driftsstrukturen innen produksjon, kornhåndtering, handel og logistikk. Det ambisiøse målet for Bondeløftet fase 2 er at vi ved utgangen av 2020 skal ha forbedret konsernets drift tilsvarende 500 millioner kroner årlig i 2017. Ved utgangen av 2019 er vi i rute. Forbedringene skal både øke effektiviteten og gi bedre konkurransekraft. God lønnsomhet er også nødvendig skal vi kunne investere i nyskaping, markedsutvikling, produksjon, kornanlegg, verksteder og handel som skal komme våre eiere og kunder til gode i form av økt bondenytte.

Omstillinger er krevende for alle. I september ble det brudd i lønnsforhandlingene mellom Negotia (YS) og Spekter (Felleskjøpet Agri) som førte til en åtte dager lang streik blant 352 ansatte. Streiken påvirket store deler av virksomheten og satte dyrevelferden i fare. Betydelig innsats fra øvrige ansatte reduserte belastningen for våre kunder og det økonomiske tapet for virksomheten. Streiken ble avsluttet etter en forhandlingsløsning, der Negotia aksepterte vilkår på samme nivå som de øvrige fagforeningene i Felleskjøpet. Streiken ble i etterkant dømt både tariffstridig og ulovlig av en enstemmig Arbeidsrett.

Etter prosessen om arbeidsgivertilknypning og beslutning om medlemskap i NHO, er vi godt i gang med overgangen. Vi har allerede tatt plass i styret i NHO Mat og Drikke og deltar i ulike næringspolitiske fora i regi av NHO. I løpet av 2020 skal arbeidsgivervdelens faser over, og Felleskjøpet er i samarbeid med NHO og de ansattes tillitsvalgte i gang med prosessen med full overgang til NHO Mat og Drikke.

Styret og administrasjonen agerer ut fra trendene vi ser for å ta vare på konsernets verdier. Vi kan ikke forutse alt, men jeg

opplever at vår strategi har gitt ønskede resultater innenfor mange områder.

#### Et år med etterdønninger

2019 ble et godt avlingsår over store deler av landet. Ingen ting gleder oss i Felleskjøpet mer enn at bøndene får uttelling for den store innsatsen de legger ned, selv om vi er klar over at det også i 2019 var områder der været skapte problemer. 2019 kom slik sett godt med etter et regnfullt 2017 og knusktørt 2018.

Konsernets markedsposisjon i landbruksmarkedet i Norge fortsetter å være sterk med markedslederposisjoner og sterke markedsandeler innen både kraftfôr, gjødsel og landbruksmaskiner. John Deere er markedsleder også i 2019, og vi opplever god kapasitetsutnyttelse i våre verksteder. Våre digitale satsinger er også godt mottatt i markedet.

I årsrapporten for 2018 kommenterte jeg den ekstreme tørken med at «etterdønningene etter fjorårets sesong vil sannsynligvis merkes inn i 2019». Det var ingen spesielt vanskelig spådom. Går det dårlig for bonden, er det vanskelig også for Felleskjøpet. For de to årene har 2018-sesongen en samlet negativ nettoeffekt på over 100 millioner kroner i Felleskjøpets drift. Det er imidlertid en kostnad vi anser som vel anvendte penger og som vi faktisk er stolte av. For oss i Felleskjøpet sto det klart at vi ikke kunne gjøre annet enn å ta initiativ og iverksette tiltak for å lette trykket for bonden og sikre norsk matforsyning.

Med utfordrende markedstrender som bakteppe på toppen av tørkesomme-effektene har 2019 vært et resultatmessig krevende år for konsernet. En svekket norsk krone og resultateffekter fra blant annet Moelven-transaksjonen gjennomført mot slutten av året, har bidratt negativt til resultatet. For sammenligningens skyld må vi samtidig ha med at vi i 2018 solgte våre aksjeposter i Landkreditt Finans og Landbruksforsikring som bidro positivt til

resultatet den gang.

Moelven-transaksjonen vil ellers gi større finansielt handlingsrom for konsernet fremover når vi skal utvikle kjernevirksomheten videre (se eget avsnitt). Vi har lyktes godt med Bondeløftet fase 2 i 2019. Konsernets forbedringsprogram bidrar til å løfte resultatet fra driften, og fremdriften er i henhold til planen. Det motvirker dermed mange av de utfordrende markedsmessige forholdene i de fleste av selskapets markeder – og tørken i 2018. Det er også en av hovedårsakene til at driftsresultatet før avskrivninger (EBITDA) i 2019 er på samme nivå som i 2018. Vi har vesentlig høyere ambisjoner for dette programmet i 2020 og fremover.

#### Bedre i utlandet

Våre investeringer i utlandet leverer vesentlig bedre resultater i 2019 enn i 2018, noe som bidrar til å gjøre Felleskjøpets konsernmodell mer robust. Dette er gledelig og i tråd med målet i vår strategi om å være en nordisk aktør i tilknyttede markeder som kan styrke konsernets lønnsomhet. Våre nordiske investeringer innen både Cernova og hagebruk leverer gode resultater i 2019. Videre er det verdt å trekke fram den positive utviklingen i Granngården. Kjeden har hatt vekst både i fysiske butikker og på nett, og har snudd underskudd til overskudd. Vår nordiske retail-enhet, med Felleskjøpets butikker og Granngården som egne kjeder, hadde en samlet vekst på to prosent i 2019. Med den gode utviklingen i Granngården, oppnådde retail også et bedre resultat enn i 2018. Det står seg godt i en tid der detaljhandelsbransjen opplever svært krevende tider med en rekke konkurser både i Norge og Sverige.

Vi får nå også enda større uttelling for synergiene mellom våre utenlandske datterselskaper og driften i Norge. Et eksempel er at vi innenfor retail har framforhandlet nye avtaler med våre leverandører med prisreduksjoner i størrelsesorden 60 millioner kroner.



Til tross for disse resultatene har også vår retail-virksomhet store utfordringer. Vi påvirkes av de samme trendene som resten av handelen, og fortsetter derfor omstillingene som er satt i gang. Omstillingene i retail utgjør en betydelig andel av forbedringene i Bondeløftet fase 2. I 2019 kjøpte vi Nelson Garden i Sverige som kompletterer virksomheten vi har i Nordic Garden. Kjøpet gir oss nye muligheter og er et grep for å posisjonere oss videre i et hage- og grøntmarked hvor kundene våre i stadig større grad foretar nordiske innkjøp.

#### Tilfredsstillende i Cernova

Mølle- og bakerivirksomheten i Cernova vurderes som tilfredsstillende i et marked preget av store endringer, selv om resultatet i 2019 er svakere enn i 2018. Totalmarkedet for mat hadde pr. tredje kvartal en årlig omsetningsvekst på ca. 1,6 prosent. Dette er en svak utvikling og indikerer volumnedgang i det norske matmarkedet. Også i dette markedet øker netthandelen. Dette påvirker omsetningen i matvarebutikkene, og markedsandelene utvikler seg samtidig noe ulikt for kjedene.

I Cernova er det jobbet mye med tilpasing til disse markedstrendene. Det arbeides med nye innovative produkter, og vi har oppgradert våre anlegg og jobbet mye med effektivisering. Vi utnytter ny teknologi for blant annet å redusere matsvinn samtidig som vi opprettholder attraktive tilbud i butikkene.



#### Selger aksjene i Moelven

Felleskjøpet har sammen med Eidsiva Energi i lengre tid arbeidet ut fra et mål om å selge seg ut av Moelven Industrier. I 2019 oppsto en mulighet til å komme i en bedre posisjon enn den vi opplever å ha hatt fram til nå. Vi har valgt å benytte oss av disse mulighetene. Det innebærer at vi nå har solgt oss helt ut av Moelven Industrier, og frigjør dermed ca. 340 millioner kroner som vil brukes til å styrke kjernevirksomheten i konsernet. Samlet gir Moelven et negativt resultatbidrag på 18,5 millioner kroner. I 2018 bidro Moelven med 76,8 millioner kroner.

#### Bærekraft og klima

Bærekraft er et vidt begrep, og FNs bærekraftsmål gir en tydelig føring på hvilke områder som må prioriteres globalt. Det innebærer både klimatiltak og en rekke andre parametere. I Felleskjøpet ser vi på landbruket som en del av løsningen når vi skal skape sirkulærøkonomi – fordi dette handler om konkrete løsninger som skal fungere i hverdagen. Eksempelvis handler dette om næringsrik bioest fra kommunale eller industrielle anlegg som skal finne en god avsetning, eller andre tilsvarende løsninger hvor landbruket vil spille en sentral rolle. Som en aktør med en betydelig virksomhet og som det norske landbrukets viktigste leverandør av teknologi, produkter og tjenester tar vi i Felleskjøpet dette på største alvor. Vi skal være en partner for bonden slik at vi kan legge til rette for å produsere mer, bedre

og renere på alle gårder i Norge. Samtidig har vi klare ambisjoner om å redusere konsernets eget klimaavtrykk. Både i industri, handel og transport reduserer vi energibruk, gjenbraker egne ressurser og utreder fossilfrie løsninger. Vi vurderer også kontinuerlig om det er forretningsmuligheter for oss som konsern når det grønne skiftet går framover.

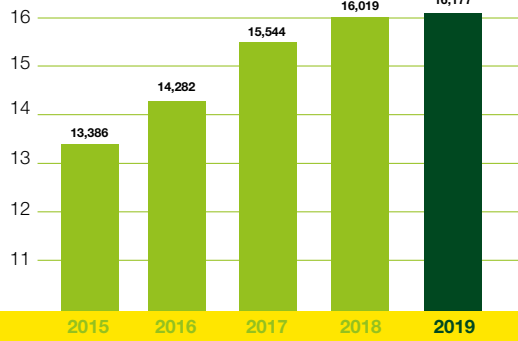
Mye av dette har vi samlet i vår nye bærekraftstrategi, og det er ikke kun fagre ord når vi følger opp våre planer. Vi har mange konkrete eksempler å vise til. Som for eksempel når vi utvikler nytt kraftfôr som reduserer metanutslippet fra drøvtyggere, eller når vi utvikler torvfri jord til forbrukerkundene våre i samarbeid med blant annet Innherred Renovasjon og når vi tar i bruk transportmateriell som går på biodrivstoff. Andre eksempler er når vi bruker «kunstig intelligens» til å redusere matsvinn fra våre bakerier med 15 prosent, eller når vi reduserer energiforbruket i kraftfôrproduksjonen med 25 prosent, eller når vi samarbeider med Nortura om ny teknologi til å utvinne proteiner basert på restprodukter fra deres slakterivirksomhet. Og dette er kun noen eksempler på hva vi gjør for å bidra til et mer bærekraftig samfunn fremover.

#### Stolthet

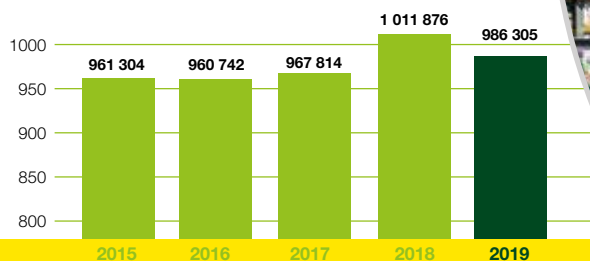
Sterke samvirkeselskaper er svært viktig for verdiskapingen i landbruket og for den norske bonden. Merkevaren Felleskjøpet er sterkt assosiert med landbruket og norsk matproduksjon. I lys av dette er det svært gledelig at Felleskjøpet i 2019 ble kåret til en av bedriftene i Norge med best omdømme. Å ha en slik tillit blant forbrukere og samfunnet ellers gir et godt utgangspunkt for å lykkes også fremover.

Til slutt vil jeg få takke alle våre kunder og medlemmer for samhandlingen i 2019.

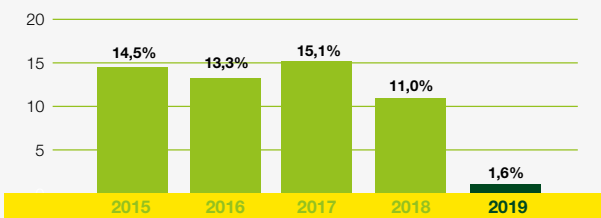
### OMSETNING (mrd kroner)



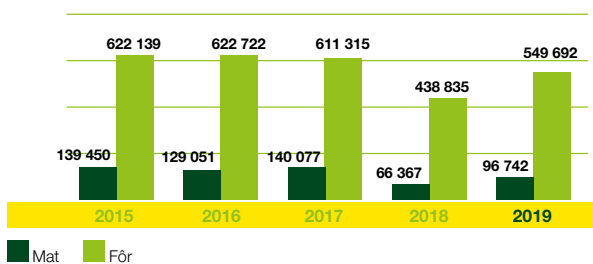
### VOLUMUTVIKLING KRAFTFØR (tonn)



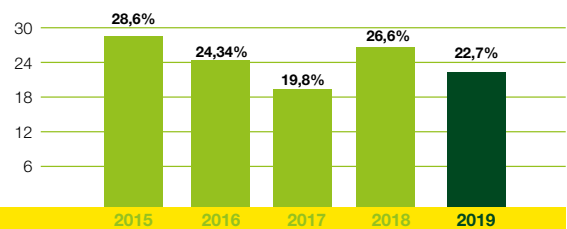
### AVKASTNING PÅ EGENKAPITAL ETTER SKATT



### KJØP AV NORSK KORN (tonn)



### MARKEDSANDEL TRAKTOR



- Retail Norden – 4,9 mrd
- Mølle- og bakerivirksomhet – 1,9 mrd
- Landbruk – 7,1 mrd
- Maskin – 2,3 mrd

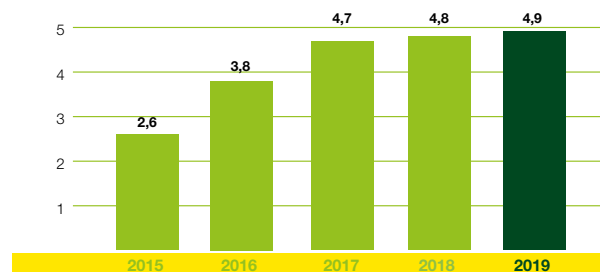


# Nøkkelinformasjon om Felleskjøpet

Konsernets driftsinntekter var i 2019 på 16 176 millioner kroner, en økning fra 16 019 millioner kroner i 2018. Driftsresultat konsern i 2019 ble på 371,7 millioner kroner, mens resultatet før skatt endte på 119,5 millioner kroner.

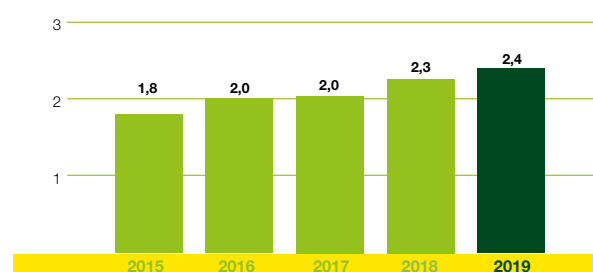
ÅR	2019	2018	2017	2016	2015
Omsetning	16 176 629	16 019 129	15 544 154	14 282 354	13 386 924
EBITDA	730 086	726 366	897 971	788 743	870 131
Driftsresultat	371 753	387 646	601 262	493 885	579 000
Resultat før skatt	119 562	411 390	472 254	413 162	430 697
Årsresultat	53 724	349 171	430 247	345 655	330 265
Egenkapitalandel	33,0 %	36,0 %	34,1 %	31,2 %	34,1 %
Egenkapitalavkastning	1,6 %	11,0 %	15,1 %	13,3 %	14,5 %

**SALG GJENNOM RETAIL (mrd kroner)**



Fra 2016 er salg i Granngården inkludert i tallene.

**SALG AV TONNVARE GJENNOM MIN GÅRD (mrd kroner)**





# 1 Fortsatt lønnsomhet

Landbruket og næringsmiddelindustrien er svært viktig for fastlandsøkonomien i Norge. Med store utfordringer knyttet til bortfall av rundt 100 millioner liter melk og tilpasninger til en mer klimavennlig drift, er det å opprettholde lønnsomheten avgjørende for alle i næringen. Norske råvarer som korn og grovfôr er nøkkelen i mye av dette arbeidet. Vi må produsere smartere og sikre god behandling av egne råvarer. Lykkes vi i dette arbeidet, er potensialet for økt omsetning de kommende årene stort.

# Det smarte landbruket

Norske bønder jobber stadig smartere. Satellitter, sensorer, «big data» og kunstig intelligens er blitt en naturlig del av moderne landbruk. Teknologien gjør produksjonen mer effektiv, mer miljø- og klimavennlig og gir folk og dyr en bedre hverdag.



«Det handler om å finne en balanse på hvor mye kraftfor du kan gi uten at det går utover holdet på kuene.»

*Bjørn Groven*



De siste 20 årene har det skjedd en revolusjon i bruk av smart teknologi i landbruket. Det har åpnet helt nye muligheter innen planteproduksjon og husdyrhold. Felleskjøpet har vært med på denne utviklingen helt siden starten. Gjennom vårt samarbeid med John Deere, Kverneland, DeLaval og andre leverandører har vi kunnet tilby verdensledende teknologi til norske bønder. De siste årene har Felleskjøpet også utviklet egne digitale verktøy som Min Gård og Boka, etablert utviklings-selskapet Mimiro sammen med TINE og blitt eier i Dataväxt.

Dette har gjort Felleskjøpet til den ledende leverandøren av smart teknologi til norsk landbruk. «Smart dyrking» og «Smart-Hold» dekker Felleskjøpets løsninger og kompetanse innenfor planteproduksjon og husdyrhold.

#### Kontroll på jordet...

Tore Nordli på Løten var en av Felleskjøpets pilotbrukere som i 2019 fikk installert LogMASTER i traktorene sine. Denne «ferdskrивeren» registrerer arbeidet som utføres, tidsforbruk, kjøremønster, dieselforbruk og andre opplysninger. Denne informasjonen kan Nordli bruke til å analysere og forbedre driften. Informasjonen kan koples til CropPLAN, et planleggingsverktøy som gjør det mulig å beregne lønnsomheten helt ned på hvert enkelt skifte (jorde).

– Vi har fått kjempemye informasjon som vi aldri har hatt tilgang til før, fastslår Nordli. Nordli ser for seg at han nå kan lage dyrkingsplaner som synliggjør kostnadene for ulike arbeidsoperasjoner og skifter. Teknologien har ført til at sønnen Carl Fredrik, som etter hvert skal overta gården, er blitt mer involvert i driften.  
– Jeg kan sitte hjemme og få full innsikt i gården og driften og det daglige arbeidet på jordet, sier han.

#### ...og i fjøset

Bjørn Groven på Ørlandet er en ivrig bruker av ny teknologi, og i 2019 kunne han dokumentere stor forbedring i ytelse

og lønnsomhet i melkeproduksjonen. Grovens filosofi er at når dyra trives og har det godt, så yter de maksimalt. For å vite om kuene har det bra, bruker Groven et såkalt holdkamera. Kameraet er utviklet av DeLaval og monteres i fjøset slik at alle kuene blir fotografert i 3D som grunnlag for å vurdere hvilket hold de er i. De skal hverken være for tynne eller for feite. Groven kopler informasjonen om dyrenes hold til ytelsen som registreres i melkeroboten og daglige målinger av hvor mye kuene spiser. Slik måler han føreffektiviteten for hver enkelt ku og gjennomsnitt for besetningen.

– Det handler om å finne en balanse på hvor mye kraftfôr du kan gi uten at det går ut over holdet på kuene, forklarer Groven.

I 2019 har han økt føreffektiviteten ved å endre på fôringen slik at kuene spiser en noe større andel kraftfôr enn tidligere, samtidig som han kontrollerer at de er i riktig hold. Dette har ført til en kraftig økning i avdrått fra ca. 8 400 kg pr. ku i 2018 til ca. 9 500 kg pr. ku i 2019.

– Jeg har ikke kjøpt mer kraftfôr, for antallet dyr har gått ned når avdrått har gått opp, sier Groven.

Han har beregnet at gevinsten er 12,50 kroner pr. ku pr. dag. For Groven, som har en gjennomsnittlig besetning på 27 kuer, betyr det 122 000 kroner i bedre resultat.

#### Økning i avdrått



## HVA ER SMART DYRKING?

«Smart landbruk», «smart dyrking», «presisjonsjordbruk». Det brukes mange betegnelser på anvendelsen av moderne data- og sensorteknologi i landbruket, som omfatter alt fra satellittbasert automatisk styring av traktorer og treskere til sensorer som registrerer nøyaktig hva dyrene spiser. Kombinasjonen av planteforedling, dyreavl og IKT-basert redskap og utstyr er blitt kalt «en ny grønn revolusjon» i landbruket. Ressursene brukes riktigere og mer nøyaktig, slik at driften blir mer effektiv, mer bærekraftig og mer lønnsom.

Den nye teknologien må alltid tilpasses lokale forhold som klima, jordsmonn, fjøsmiljø og besetning. For å kunne utnytte den fulle verdien av teknologien kreves det derfor god kunnskap om agronomi, husdyrhold og egen drift. Sammen med bøndene utvikler og tilpasser Felleskjøpet teknologien til norske forhold. På denne måten har norske bønder blitt blant de mest avanserte i verden. Slik har vi også fått en effektiv matproduksjon med lavt forbruk av plantevernmidler og medisiner, god dyrevelferd og rene produkter.

# Klart for kornløft

Nok kapasitet i skuronna er en forutsetning for at Felleskjøpet skal beholde posisjonen som markedsregulator og landets største kornkjøper. I løpet av sju år skal det investeres 450 millioner kroner i Felleskjøpets verdikjede for korn.



Som markedsregulator og landets største kornkjøper, håndterer Felleskjøpet Agri hvert år rundt 750 000 tonn korn til en verdi av 2,5 milliarder kroner. Dagens anleggsstruktur trenger imidlertid vesentlig oppgradering for å møte framtidens krav.

– For å trygge kornproduksjonen, vil vi derfor investere nær en halv milliard kroner i anleggsstrukturen vår de neste fem til sju åra, sier styreleder Anne Jødahl Skuterud. Investeringene vil i hovedsak gå til bedre kapasitet i de sentrale kornområdene. Flere prosjekter ble satt i gang i løpet av 2019. Nye siloer med kapasitet på 6 000 tonn stod ved årets sesong klare på Stange. I samarbeid med Østfoldkorn har Felleskjøpet Agri også satt i gang bygging av kornmottak, korntørke og lagringssiloer i Sarpsborg. Anlegget vil få en kapasitet på 25 000 tonn og vil stå ferdig sommeren 2020.

## Nye digitale løsninger

I tillegg til investeringer i anleggsstrukturen er Felleskjøpet godt i gang med å utvikle nye digitale løsninger som skal knytte produsentene og Felleskjøpet tettere sammen.

– Løsningene skal legge til rette for at Felleskjøpet og kornprodusentene kan dele informasjon på riktige tidspunkt og skape ledetider. Videre har vi som mål å bruke den produsentspesifikke informa-

sjonen vi samler, til å skape innsikt på tvers av produsenter. I første omgang er ambisjonen å etablere en knytning mellom leveranse, areal og sted slik at vi kan begynne å gi produsenter innsikt i avling per dekar, nøkkeltall på tvers av vekster, sorter og geografier. Dette vil gi produsentene en unik innsikt i hvilke vekster og sortsvariasjoner som leverer godt i deres område, forklarer forretningsutvikler Amund Dønnum.

## Verdifulle data

I 2019 fikk Felleskjøpet 10,2 millioner kroner fra Forskningsrådet for å kunne videreutvikle digitale verktøy.

– Hvis vi evner å koble maskindata fra arbeid på skifter sammen med jorddata, værdata, data om innsatsfaktorer, samt varslingsdata for sykdom/skadegjørere til en leveranse, representerer dette en fantastisk mulighet for å skape innsikt ned på skiftenivå. Ved å benytte maskinlæring og kunstig intelligens kan vi identifisere de mest avgjørende variablene som forklarer hvorfor noe går bra eller dårlig, sier Dønnum.

Knytning av data til enkeltleveranser vil muliggjøre deklarasjon av kvalitet og sporbarhet, samt mulighet for segmentering av varestømmer. En knytning av data til en leveranse vil i tillegg kunne danne grunnlag for etablering av et karbonregnskap.



«Ved å benytte maskinlæring og kunstig intelligens kan vi identifisere de mest avgjørende variablene som forklarer hvorfor noe går bra eller dårlig»

*Amund Dønnum*



### Vil selge Stavanger havnesilo

I 2019 bestemte Felleskjøpet seg for å selge Stavanger havnesilo. Havnesiloen har vært en viktig brikke i håndteringen av norske kornråvarer, men plasseringen er ikke optimal, i og med at siloen ligger utenfor kornområdene.

– Vi vil på ingen måte bygge ned kapasiteten til å håndtere norsk korn i framtida. En forutsetning for omregulering og salg av Stavanger havnesilo er at tilsvarende kapasitet bygges opp i kornområdene. Mer moderne og effektive anlegg vil gi større verdier for bonden, samtidig som mindre transport vil ha en positiv miljøeffekt, presiserer styreleder Skuterud.



# 10,2

millioner kroner fra Forskningsrådet til videreutvikling av digitale verktøy

# 750 000

tonn korn håndteres av Felleskjøpet Agri per år

# Milliardpotensial i norsk landbruk

Norsk landbruk og næringsmiddelindustri kan øke sin omsetning frem mot 2030 med opp mot 36 prosent. Norges største fastlandsindustri har stort potensial for økonomisk vekst, og vil være et vesentlig bidrag til et grønt skifte i økonomien.

Menon Economics leverte i 2019 rapporten «Megatrender – hvordan vil de påvirke matproduksjonen» som vurderte hvordan sterke globale trender vil påvirke fremtidig utvikling i landbruk og matindustri i Norge. Utviklingen ble beregnet med tre forskjellige scenarier som tar høyde for ulik grad av vekst. Megatrendene trekker tydelig i retning av økt fokus på matkvalitet og sikkerhet, samtidig som befolkningsvekst og økonomisk vekst tilsier at etterspørselen i produkter fra landbruk og matindustrien vil øke.

– Funnene i rapporten viser at vi står overfor en unik mulighet for hele landbruket og næringsmiddelindustrien i Norge. En økende befolkning kombinert med økt velstand, gir en trend hvor vi som forbrukere er villig til å betale mer for kvalitetsprodukter. Legger vi det høyeste anslaget i rapporten til grunn, kan dette bidra til en omsetning på opp mot 314 milliarder kroner i 2030, med en årlig vekst i verdiskaping på 2,2 prosent. Dette tilsvarer en vekst i omsetning på 36 prosent sammenlignet med dagens nivå. Dette viser tydelig hvor en av fremtidens største muligheter ligger innenfor norsk

fastlandsøkonomi, sier John Arne Ulvan, konsernsjef i Felleskjøpet Agri. I rapporten viser Menon også til at en bedre utnyttelse av biologiske ressurser fra landbruk, skogbruk og fiske kan bli en vesentlig inntektskilde i årene som kommer og bidra til å øke omsetning, sysselsetting og verdiskaping i de grønne verdikjedene vesentlig. En viktig forutsetning for en vekst knyttet til landbruk og næringsmiddelindustri i Norge frem mot 2030 er at økt etterspørsel og betalingsvilje ikke kun blir møtt med import.

– Vi trenger en strategisk landbruksnæring som griper mulighetene og politisk vilje fra styresmaktene for å utnytte denne muligheten til sitt fulle. Potensialet som er kartlagt i Menons rapport kan glippe dersom økt konsum og betalingsvilje i befolkningen blir møtt med økende import, sier Ulvan. Dersom importen øker og potensialet ikke utnyttes viser rapporten at omsetningen vil falle med rundt 15 prosent.

**Vi må utnytte det vi allerede er gode på** Norsk landbruk er i dag enestående med sine relativt små besetninger, god dyrevelferd og de friske dyrene i verden.

Med økt kjøpekraft forsterkes kravene til kvalitets- og bærekraftige produkter, et område hvor Norge allerede ligger langt fremme.

– Vi er blant verdens beste på bærekraftig produksjon innen landbruk i dag. Med svært lav antibiotika- og plantevernbruk er vi allerede i en særstilling internasjonalt. For oss som jobber i næringen handler det om å videreutvikle disse fordelene slik at vi kan realisere de store mulighetene Menon-rapporten viser oss. Slik får vi både nye nisjeprodukter og de gode hverdagsproduktene, sier Ulvan.

Trender som bærekraftig produksjon og sunn og ren mat vil sannsynligvis forsterke seg i årene som kommer, samtidig som nisjeprodukter vil bli mer populært. Dette bør ses i sammenheng med behovet for å dreie fastlandsøkonomien i grønn retning. Gitt gode rammevilkår har vi både næringsaktører og naturressurser for å få til dette. Menon-rapporten viser en utvikling der norske trender, forbrukere og næring trekker i samme retning.



Norge er et grasland og godt grovfôr høstet effektivt til riktig tid kan gi landbruket et konkurransefortrinn når melkevolumet totalt sett skal ned de kommende årene.



Produktutvikling basert på norske råvarer og ny etterspørsel etter nisjeprodukter i markedet er avgjørende for at landbruket skal ta ut sitt vekstpotensial.



# Bygget på endring

Felleskjøpet som samvirke og selskap er et resultat av over 120 år med endringer og innovasjon. Det er en avgjørende ballast å ha med seg når nye strømninger og markedstrender utfordrer både landbruket og detaljhandelen i Norge.

En av Felleskjøpet store styrker er båndene mellom medlemmene og hvordan virksomheten styres. Det er korte linjer mellom bonden på tunet og selskapets ledelse. Det bonden er opptatt av er også Felleskjøpet opptatt av, og det er avgjørende for å lykkes når landbruket må gjennom endringer.

De siste årene har store endringer og nye markedstrender vist seg i horisonten, og i løpet av 2019 har mange av disse slått ut i full blomst. Detaljhandelen går gjennom store omveltninger i Norge med sterkt tiltakende konkurranse fra internasjonale aktører. Omveltningene med økt netthandel og import har gjort at mange kjente norske firma det siste året har gått konkurs. Felleskjøpet har en stor butikkvirksomhet i to land og påvirkes av disse strømningene. Parallelt med dette møter andre deler av vår virksomhet innen landbruket nye miljøkrav, nye rammebetingelser og endrede matvaner.

– 2019 ble et år da svært mange endringsdrivere slo inn i markedene Felleskjøpet opererer i. Innen landbruket er nedgangen i melkeproduksjon den store driveren som krever store enkelttiltak, mens utfordringene vi møter i butikkvirksomheten vår er en langsiktig kamp om kunder og marginer, sier John Arne Ulvan, konsernsjef i Felleskjøpet Agri.

Nedgangen i konsum av melk kombinert med at eksportstøtten til Jarlsberg faller bort, gjør at det forventes en nedgang i produksjonen av melk på om lag 100 millioner liter i Norge. I tillegg går kjøttkonsumet i Norge noe ned. Det påvirker alle deler av landbruket og gir et bortfall på over 50 000 tonn kraftfôr årlig.

## Må ligge i forkant

Felleskjøpet har som samvirke et ansvar for å holde bondens kostnader nede og slik opprettholde landbrukets konkurransevne. For å lykkes med denne jobben må selskapet ligge i forkant av endringene som stadig påvirker næringen, og det er gjort en rekke tiltak de senere årene for å sikre nettopp dette.

– Vår aller viktigste oppgave er å legge til rette for at bonden har de beste forutsetningene for drift på gården, og investerer derfor kontinuerlig i teknologi, produkter, infrastruktur og kompetanse over hele landet. Vi må ha en god balanse mellom å investere i viktig kjernevirksomhet samtidig som vi effektiviserer der det er naturlig. Derfor har vi gjennom 2019 sett på hele vår produksjons- og fabrikkstruktur for å sikre lønnsomheten til våre eiere, sier Ulvan.

Felleskjøpet har en desentralisert struktur og med nedgang i kraftfôrmarkedet vil produksjonen legges om de neste årene. Nye krav til behandling av råvarer og sporbarhet forsterker behovene for å produsere færre steder med en mer moderne maskinpark. Bedre transportplanlegging og investeringer i ny bilpark sikrer at omleggingene ikke påvirker kundene, og at transporten ikke gir unødige klimautslipp.

– Endringstakten vil sannsynligvis tilta ytterligere de neste årene. Trender eller nye rammebetingelser vi ikke ser i dag kan få stor betydning for oss om kort tid. Da er det godt å vite at Felleskjøpet er bygget på endringsvilje gjennom så mange år, og at samspillet med eierne gir oss de beste forutsetninger til å møte nye endringer, avslutter Ulvan.

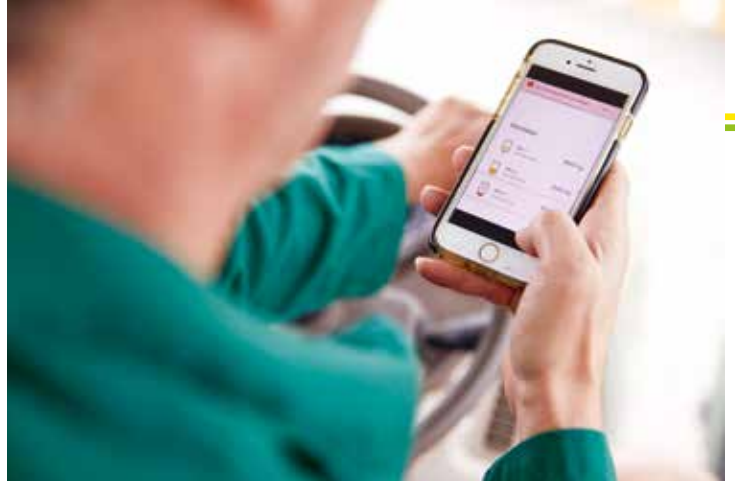


## ENDRINGSDRIVERE SOM PÅVIRKER FELLESKJØPET

- Økt konkurranse og sterkt pressede marginer i detaljhandelen
- Stadig strengere miljøkrav
- Endring i rammebetingelser som gir store utslag på totalproduksjonen i landbruket (Jarlsberg-eksporten)
- Nye matvaner og endret konsum hos forbrukerne

## VIKTIGE TILTAK FRA FELLESKJØPET FOR Å MØTE ENDRINGENE

- Effektivisere og tilpasse selskapets fabrikkstruktur
- Store løft på logistikk og mer miljøvennlig bilpark
- Utvikling av nytt forretningsystem og nye digitale løsninger
- Ny kompetanse inn i selskapet



## 2 Verdens beste matfat

Felleskjøpet har satt seg tydelige mål for klima og bærekraft, både når det gjelder egen produksjon og ved å hjelpe bonden til bedre drift. For oss nordmenn er Norge verdens beste matfat, og med klare ambisjoner for å produsere mer, bedre og renere skal vi gjøre vårt bidrag til å løse klimakrisen. For bonden handler dette om kroner og klima. Med stadig bedre utstyr, tjenester og rådgivning vil klimavennlig produksjon og lønnsomhet være to sider av samme sak i fremtiden.



# Bærekraft betyr vekst

Klima og bærekraft påvirker alle sektorer og hele samfunnet. Landbruket har en viktig rolle i det grønne skiftet globalt, og Felleskjøpet har i løpet av 2019 utarbeidet en bærekraftstrategi for de neste ti årene. Strategien skal sikre lønnsom vekst både for selskapet og bonden.

Bærekraftig drift er en forutsetning for både Felleskjøpet og bonden i fremtiden. Forpliktelsene til storsamfunnet og felles innsats for å løse klimakrisen vil prege norsk landbruk sterkt de kommende årene. Samtidig som det vil bety store omlegginger og endring i produksjonen for mange, representerer det også muligheter for lønnsom vekst. For å møte klima- og bærekraftutfordringene, og samtidig produsere mer mat, må vi jobbe smartere og utnytte ressursene bedre.

– Felleskjøpets bærekraftstrategi for de neste ti årene er en tydelig forpliktelse på vegne av egen drift og landbruket totalt sett, men det er også en vekststrategi. Gjennom å jobbe smartere skal vi oppnå både klimagevinster og legge grunnlaget for vekst. Ved å redusere kostnader og bedre utnyttelsen av ressursene i samspill med ny teknologi, vil det gi store muligheter for både selskapet og næringen som helhet. Det handler om kroner og klima, som ikke jobber mot hverandre, men er del av et felles mål, sier styreleder i Felleskjøpet Agri, Anne Jødahl Skuterud.

Styret og administrasjonen i Felleskjøpet Agri har i løpet av 2019 jobbet frem en bærekraftstrategi for selskapet, som i tiden fremover vil integreres i forretningsdriften.

## En grønn vinner med hjerte for norske råvarer

Felleskjøpet har de siste årene tatt en offensiv posisjon innenfor flere områder for å redusere sine utslipp. Reduserte utslipp fra transport gjennom fornyelse av bilparken, sirkulær industri som utnytter restråvarer optimalt, utvikling av nye jordprodukter, nytt bærekraftfôr og nye presisjonsløsninger til bruk ute på gårdene, er alle eksempler på tiltak hvor bedre utnyttelse av ressursene gir klare klimagevinster.

– Landbruket er en næring hvor det skjer veldig mye spennende som gir god klimaeffekt. Nøkkelen er mer bruk av norske kortreiste ressurser og en sirkulær tankegang. Økt produksjon av norske fôrråvarer, bedre matkorn og kortreiste proteinråvarer blir avgjørende for næringen fremover, sier Skuterud.

Felleskjøpet har tre viktige roller i det grønne skiftet som skal forsterkes i årene som kommer:

1. Bedre ressursutnyttelse: Gjøre bonden i bedre stand til å ta ut potensialet som ligger i gårdens ressurser.
2. Bærekraftig handel: Gjøre det enklere

for kundene å velge klimasmart og bærekraftig.

3. Sirkulærøkonomi: Oppgradere og skape høyere verdier på det som i dag er sidestrømmer, restråstoffer og avfall.

– Bevisstheten om klimaeffekter og krav er økende i hele befolkningen. Dette stiller nye krav til oss, og gjør at vi må sette oss høye og ambisiøse mål for årene som kommer. Vi må faktisk sette oss så høye mål at det i dag kan være vanskelig å se hvordan vi skal oppnå dem, nettopp for å gå den ekstra mila slik at vi lykkes med klimaarbeidet, presiserer Skuterud.

## Felleskjøpet har følgende ti hovedsatsinger i sin bærekraftstrategi:



### 1. Den bærekraftige kua

Felleskjøpet skal arbeide for å redusere utslippene fra hvert enkelt dyr og samtidig sikre at maten dyra spiser er produsert klimasmart og mest mulig bærekraftig.



«Bevisstheten om klima-  
effekter og krav er økende i  
hele befolkningen.»

Anne Jødahl Skuterud



## 2. Mer norske råvarer

Felleskjøpet skal bidra til å øke andelen norske råvarer i føret ytterligere. I tillegg skal vi bidra til at det produseres mer korn, gras, potet, grønnsaker, frukt og bær i Norge.



## 3. Den fossilfrie gården

Felleskjøpet skal gjennom sine produkter, konsepter og tjenester bidra til at jordbruket når sitt mål om å bli fossilfritt i 2030.



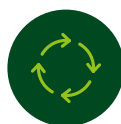
## 4. Ta vare på jorda

Felleskjøpet skal styrke tilbudet av rådgivning og tjenester innenfor god agronomi, presisjonsjordbruk og balansert og riktig gjødsling, slik at bonden får det beste ut av jorda.



## 5. Bondens kunnskap til by og samfunn

Felleskjøpet skal, med sine mer enn 120 års erfaring fra norsk landbruk, bringe bondens kunnskap til byene gjennom å tilby komplette løsninger for dyrking i hage, på tak og grønne byrom.



## 6. Sirkulærindustri

Felleskjøpet skal ved hjelp av ny teknologi og nye verdikjeder utvikle og tilby sirkulære jord-, gjødsel- og fôrprodukter til alle kundesegmenter.



## 7. Styrke dyrevelferden og dyrehelsen

Felleskjøpet skal bidra til god dyrevelferd og god dyrehelse – både for dyrene, bonden og næringen ved hjelp av rådgivning, teknologi, produkter og tjenester.



## 8. Styrke biologisk mangfold

Felleskjøpet skal ved hjelp av produkter, konsepter og tjenester bidra til å styrke det biologiske mangfoldet.



## 9. Utslipp fra egen drift: På vei mot nullutslipp

Felleskjøpet skal redusere klimagassutslippene i egen drift med minst 50 prosent innen 2030.







## 10. Sikre bærekraft i hele leverandørkjeden

Felleskjøpet skal jobbe systematisk med bærekraft i hele verdikjeden, og legge vekt på økt åpenhet og sporbarhet.

# Motiverer bonden til klimakutt

Felleskjøpet vil motivere og hjelpe bøndene til å nå klimamålene i avtalen mellom jordbruket og myndighetene.

## Klimaregnskap tonn CO<sub>2</sub>-ekvivalenter

2019	2018	2017
 <b>13 959 tonn</b> fra industriell produksjon av kraftfôr og korn tørking	12 331 tonn	16 472 tonn
 <b>28 366 tonn</b> fra transportvirksomheten	27 392 tonn	29 388 tonn
 <b>706 tonn</b> energi i bygninger, butikker og verksteder	774 tonn	942 tonn
 <b>43 031 tonn</b> CO <sub>2</sub> totalt	40 497 tonn	46 802 tonn

Utslippene i 2019 er om lag 2500 tonn høyere enn i 2018, noe som skyldes at 2018 var et unormalt år som følge av tørke og lave kornavlinger.





«Som landets største leverandør av driftsmidler, er Felleskjøpet en selvskreven aktør i omstillingen av landbruket.»

André Monsrud

Norges Bondelag og Norsk Bonde- og Småbrukarlag inngikk i 2019 på vegne av landbruket en intensjonsavtale med regjeringen om reduserte klimagassutslipp og økt opptak av karbon for perioden 2021-2030. Avtalen har som mål at de samlede utslippene av klimagasser fra landbruket skal reduseres med fem millioner tonn CO<sub>2</sub>-ekvivalenter innen 2030. Landbruket skal selv stå for det meste av reduksjonene, men regjeringen skal også bidra gjennom arbeid med forbruksendringer.

#### Felleskjøpet del av løsningen

Målet for reduksjon i utslipp er større enn dagens årlige klimagassutslipp fra landbruket, som i 2018 var beregnet til 4,5 millioner tonn CO<sub>2</sub>-ekvivalenter. Å innfri målet vil kreve omstillinger på den enkelte gård og i næringen som helhet. Gjennom avtalen har regjeringen anerkjent en bred tilnærming til klimaarbeidet i landbruket som gir bøndene større handlingsrom og bedre muligheter til å gjennomføre klimatiltak.

Landbruket vil i 2020 lansere en Klimakalkulator som et verktøy for bonden i klimaarbeidet. Ved hjelp av kalkulatoren kan man beregne utslipp og lage klimaregnskap for den enkelte gård basert på standardiserte beregningsmetoder som er like for alle. En slik objektiv framstilling vil være et godt underlag for klimatiltak på gården. Med kalkulatoren kan bonden sammenligne utslipp fra sin gård med andre gårder og få et bedre innblikk i hvor det kan gjøres forbedringer.

– Som landets største leverandør av driftsmidler, er Felleskjøpet en selvskreven aktør i omstillingen av landbruket. Vi ønsker å bidra aktivt til klimaavtalen ved å motivere og hjelpe bonden til praktiske og lønnsomme klimatiltak, sier utviklingssjef for grønn konkurransekraft, André Monsrud.

#### Klimamotivator

Felleskjøpet jobber med å utvikle en klimamotivator som skal være et hjelpemiddel for bonden. Klimamotivatoren vil bli en integrert del av Felleskjøpets nettløsning og mobilapp Min Gård, med presentasjon av klimasmarte løsninger.

– Klimamotivatoren skal vise klimaeffekter av Felleskjøpets produkter og løsninger og gi råd om hvordan driften kan gjøres mer klimavennlig gjennom dyrkingsmetoder, føring og dyrehold, bygningsteknikk osv. Der landbrukets Klimakalkulator beregner klimaavtrykket fra gården, vil Felleskjøpets Klimamotivator ha forslag til tiltak og investeringer som kan redusere avtrykket. Som totalleverandør tilbyr Felleskjøpet klimasmarte løsninger innenfor alle produksjoner og kan tilby alt fra enkle tiltak til helhetlige løsninger for driften og gården, sier Monsrud, og trekker fram noen eksempler på hva motivatoren vil inneholde:

- Hvordan bruke mindre diesel
- Hvordan erstatte fyringsolje med fornybar biovarme
- Solcelle- og varmegjenvinningsanlegg
- Klimaeffektive bygg
- Håndtering og spredning av husdyrgjødsel
- Presisjonsteknologi på jordet og i fjøset
- Klimasmart fôr og føring

#### Lønnsomt

– Klimamotivatoren vil bli en meny over Felleskjøpets klimasmarte løsninger, der bonden selv kan se og beregne klimamessige og økonomiske effekter på sin gård. Heldigvis er det slik at klimavennlig drift med effektiv utnyttelse av ressursene nesten alltid også er lønnsomt. Å synliggjøre dette vil være en viktig del av Felleskjøpets samspill med bonden. Vi sitter på utrolig mange muligheter, sier Monsrud.

# I førerisetet på bærekraftig transport

Felleskjøpet skal halvere sine CO<sub>2</sub>-utslipp i løpet av ti år. Det krever nye transportløsninger. Våre første vogntog som går på biogass, er allerede på veien, og 50 elektriske lastebiler er reservert fra USA.



Felleskjøpet frakter korn, kraftfôr, gjødsel og butikkvarer til og fra kunder i hele det langstrakte landet vårt hver eneste dag året rundt. Hver dag er mer enn 250 vogntog på veiene for Felleskjøpet. Transport står for over 60 prosent av CO<sub>2</sub>-utslippene i selskapet, så når vi ønsker å gjøre noe med vårt klimaavtrykk, er transporten en viktig brikke.

### Lastebiler på biogass

I 2019 fikk Felleskjøpet sine første vogntog som går på biogass. Det betyr at de ikke kjører på diesel, men på kortreist biologisk avfall som matrester, fiskeavfall, husdyrgjødsel, slam, kloakk og organisk avfall fra skogen. Ett av vogntogene skal gå i distribusjon fra Gardermoen til butikker på Østlandet. Det andre skal transportere kraftfôr i bulk fra Kambo og Stange til kunder på Østlandet.

– Vogntogene kan foreløpig bare kjøres på Østlandet, fordi de eneste tilgjengelige fyllestasjonene ligger på Alnabru i Oslo og hos Skagerak Energi i Stokke, forteller logistikksjef Per-Kenneth Øye. Bilene har 100 mils rekkevidde på full tank. Øye forteller at lastebiler som går på biogass foreløpig er litt dyrere både i innkjøp og i drift enn dieseldrevne vogntog, og at de også har litt færre hestekrefter og dermed går litt saktere i motbakker. – Men det trenger ikke være slik i framtida. Noen må være først ute og bidra til å bygge opp et marked. I Felleskjøpet mener vi alvor når vi sier at vi vil bidra til det grønne skiftet, sier Øye.

### Hydrogen-elektriske lastebiler

Når logistikksjefen ser inn i den grønne krystallkula, ser han for seg at brorparten av framtidens transport skal skje med lastebiler som går på ren el eller hydrogen. Det amerikanske bilmerket Nikola utvikler nå en hydrogendrevet lastebil som passer perfekt til Felleskjøpets behov.

– Disse bilene skal kunne ta like mye last som dieseldrevne biler, samtidig som de skal ha 100 mils rekkevidde. Samme som over 1000 hestekrefter. Vi har reservert 50

slike biler. Det er viktig å vise bilindustrien at transportkundene ønsker bærekraftige løsninger. Får vi 50 slike biler på veien, reduseres CO<sub>2</sub>-utslippene våre med 15 prosent. Det er ingen grunn til å ikke utvide bilparken ytterligere med flere enn 50 etter hvert, sier Øye. Han håper Nikola kan bli for tungtransporten det Tesla har vært for privatbilmarkedet.

### Grønne skipsprosjekter

Felleskjøpet transporterer store mengder gods sjøveien, og også her arbeides det hardt for å gjøre transporten mer bærekraftig. I tillegg til at nytt planleggingsystem er tatt i bruk, slik at en større del av varene kan flyttes fra vei til sjø, er Felleskjøpet involvert i flere grønne skipsprosjekter. Felleskjøpet samarbeider blant annet med Ulvan Transport om å utvikle verdens første hybridskip, som kan gå på en blanding av gass og strøm.

– Skipet vil redusere CO<sub>2</sub>-utslippene med 25 prosent og NOx-utslippene med 95 prosent sammenliknet med dieseldrevne skip. I første omgang skal det gå på flytende naturgass, men hvis tilgangen på biogass blir bedre, kan man bruke det også. På sikt kan man også bytte ut gassgeneratoren med brenselceller, slik at skipet kan gå på hydrogen, forteller Øye. Felleskjøpet er også involvert i utviklingen av et hydrogen-elektrisk selvlosser bulkskip, i samarbeid med Det Norske Veritas og Heidelberg Cement.

– Det gjelder å finne de riktige samarbeidspartnerne. Felleskjøpet skal frakte 300 000 tonn korn fra Oslofjorden til Vestlandet i løpet av året, mens Heidelberg Cement skal levere byggematerialer motsatt vei. Når så store kunder som oss er villige til å skrive langsiktige kontrakter, har rederiene mulighet til å utvikle og investere i miljøvennlige løsninger, sier Øye.



**-15 % CO<sub>2</sub>**  
Hydrogendrevne lastebiler



**-25 % CO<sub>2</sub>**  
Hybridskip



«I Felleskjøpet mener vi alvor når vi sier at vi vil bidra til det grønne skiftet.»

Per-Kenneth Øye

## 3 Nordisk konsern og norsk samvirke

Felleskjøpet er i dag et konsern som har mange ben å stå på. Virksomhet i flere nordiske land bidrar til å trygge den norske bonden. Gjennom datterselskaper og eierskap i virksomheter knyttet til landbruket gir det mulighet til å konkurrere i flere markeder samt bedre drift gjennom hele verdikjeden. Næringspolitikk er viktig for å sikre næringens interesser og et landbruk i endring må utnytte sin felles kraft. Felleskjøpet har valgt å gå inn i NHO, hvor de andre store samvirkene i næringen også er organisert, nettopp for å styrke dette arbeidet.



# Norsk mat trenger spiselige rammer

Å øke forståelsen for norsk matproduksjon for å sikre landbruket gode og forutsigbare rammebetingelser er bare blitt viktigere siden dette ble løftet fram som et hovedmål i Felleskjøpets strategi. Engasjementet i NHO vil være viktig i dette arbeidet.





«Alle de store samvirkeorganisasjonene er nå samlet i NHO. Det gir landbruket sterkere innflytelse i NHO og større påvirkningsmuligheter på næringspolitikken.»

Anne J. Skuterud



Klima, forbrukertrender, økt konkurranse og internasjonal handelspolitikk er forhold som i stadig større grad påvirker norsk matproduksjon. Dette krever tilpasning og omstilling både hos bonden og Felleskjøpet. «Et landbruk i endring» vil derfor være hovedfokus for Felleskjøpets virksomhet og samhandlingen med medlemmer og tillitsvalgte inn i 2020. «Et landbruk i endring» vil stå sentralt på kretsmøtene og årsmøtet.

Bøndene og Felleskjøpet har lang tradisjon for å takle endringer. Samtidig er det en forutsetning for omstilling at de grunnleggende politiske rammene er gode og forutsigbare. Felleskjøpet har alltid stått seg bak «den norske modellen» basert på jordbruksavtalen, importvern og markedsordningene, og samarbeidet med faglagene og de andre samvirkeforetakene om landbrukets rammebetingelser.

#### Samlet i NHO

Næringspolitikk ble løftet enda høyere i Felleskjøpet under gjennomgangen av konsernets strategi i 2016, og konsernledelsen, styret og de tillitsvalgte har løpende vurdert hvilke arenaer man skal delta på for å oppnå størst mulig gjennomslag. Etter en grundig prosess i organisasjonen i 2018 vedtok styret å melde Felleskjøpet inn i NHO. Da Felleskjøpet Agri ble med i NHO Mat og Drikke fra 1. januar 2019 markerte det en ny fase i

selskapets arbeid med næringspolitikk. – Alle de store samvirkeorganisasjonene er nå samlet i NHO. Det gir landbruket sterkere innflytelse i NHO og større påvirkningsmuligheter på næringspolitikken. Vi representerer en av de største verdikjedene i fastlands-Norge, og erfaringene etter første år i NHO er at landbruket har fått økt oppmerksomhet og betydning i Norges største næringslivsorganisasjon, sier styreleder Anne J. Skuterud.

Skuterud understreker at medlemskapet i NHO ikke vil gå på bekostning av Felleskjøpets tette samarbeid med Norges Bondelag og Norsk Bonde- og Småbrukarlag, eller samarbeidet i Norsk Landbruksamvirke.

#### Markerer landbruket

Felleskjøpet er i løpet av 2019 blitt representert i flere posisjoner i NHO og har bidratt til etablering av arbeidsgrupper som vil være viktige for landbruket og Felleskjøpet. Konsernsjef John Arne Ulvan er valgt inn i styret i NHO Mat og Drikke. Han representerer NHO Mat og Drikke i prosjektet «Veikart for fremtidens næringsliv». Prosjektet er etablert av NHO sentralt som en oppfølging av Næringslivets perspektivmelding fra 2018, og skal analysere muligheter, identifisere satsingsområder og komme med forslag til politiske tiltak.

– Det er viktig at landbruket er representert i dette arbeidet, for å synliggjøre det store potensialet næringen representerer. Dette ble godt illustrert i rapporten «Megatrender – hvordan vil de påvirke matproduksjonen», som Menon Economics utarbeidet for Felleskjøpet i 2019. Den viser at landbruket og næringsmiddelindustrien kan produsere for nær 100 milliarder kroner mer, eller totalt 300 milliarder, i 2030. Jeg tror ikke alle i norsk næringsliv er klar over dette, men deltakelsen i NHO gir oss bedre muligheter til å sette vår rolle på agendaen, påpeker Ulvan.

Felleskjøpet er også representert i to arbeidsgrupper om handelspolitikk og helse og bærekraft som NHO har etablert.

#### Regionalt arbeid

Landbruket har stor betydning over hele landet og Felleskjøpet legger vekt på å markere næringen lokalt og regionalt. Her gjøres det en stor innsats av tillitsvalgte og ansatte ved avdelingene.

Felleskjøpet deltar også aktivt i Landbruksrådene, som er et regionalt samarbeid mellom faglagene og samvirkeforetakene. Felleskjøpet ønsker å kople aktiviteten i Landbruksrådene opp mot NHOs regionskontorer.



## NYE PRODUKTER FRA CERNOVA I 2019

### BARS

Etterspørselen etter «klar til å spises»-produkter er voksende. Fra Norgesmøllene sin nye og topp moderne bars-fabrikk i tilknytning til mølla i Skien leveres norsk-produserte barer i alle formater. Flere av TINEs YT-barer produseres nå fra mølla i Skien.

### GLUTENFRI

Glutenfrie produkter i Norge har i lengre tid vært dominert av importerte produkter. Norgesmøllene har siden 2017 satset på å utvikle norske alternativer og ble i 2019 kåret til Norges beste leverandør av glutenfrie produkter. Møllerens glutenfrie produkter vil fra 2020 finnes i alle dagligvarekjeder i Norge.

### MIRAKELMEL

Møllerens lanserte i 2019 Mirakelmel, som er laget utelukkende på norsk vårhvete av sorten Mirakel. Mirakelmel lages med råvarer fra kornåkre på Østlandet og har gode egenskaper for alle typer bakst. Flere brød er også lansert med Mirakelmel, noe som også kvalifiserer til å få Nyt Norge-merket.

# Lønnsomhet på kort og lang sikt

Gjennom de siste 20 årene har Felleskjøpet bygget seg opp til å bli et nordisk konsern. Slik trygges forutsetningene for norsk matproduksjon, bedre råvarehåndtering og lønnsomhet i hele verdikjeden fra jord til bord.

Felleskjøpets viktigste oppgave er å skape lønnsomhet for bonden på kort og lang sikt. Det er selve kjernen i samvirke-modellen. God drift og innkjøp til eiernes beste er bærebjelker i dette arbeidet, og de senere årene er selskapsstrukturen utvidet med flere datterselskap. Da Felleskjøpet i 2000 kjøpte Stormøllen, og noen år senere også kjøpte Norgesmøllene og Mesterbakeren, var det starten på etableringen av selskapet som et nordisk konsern. Kjernevirksomheten i morselskapet med korn og kraftfôrproduksjon er styrket med datterselskaper tett knyttet på landbrukets verdikjeder.

– Investeringene som er gjort de siste snau 20 årene har vært viktig for å posisjonere Felleskjøpet i attraktive markeder direkte knyttet til bondens virksomhet. Oppkjøpene som senere ble til etableringen av Cernova er et godt eksempel på hvordan etableringen av konsernmodellen i Felleskjøpet har gitt direkte verdi for bonden. Med virksomhet direkte knyttet til morselskapets kjerne-

virksomhet, har Cernova bidratt sterkt til lønnsomhet gjennom hele verdikjeden, samtidig som vi har bidratt til avsetning på norsk korn og -råvarer, sier John Arne Ulvan, konsernsjef i Felleskjøpet Agri.

### Produktutvikling i et tøft marked

Oppkjøpene i matmel- og bakeindustrien på starten av 2000-tallet har vært en økonomisk god investering for Felleskjøpet. Investeringene ble raskt betalt tilbake i form av store bidrag inn i konsernresultatene. Cernova har siden 2010 bidratt med EBITDA på 1,7 milliarder kroner inn i konsernet. Oppbyggingen av selskapet har hatt en direkte betydning for bonden ved at avsetning av norske råvarer til mel- og bakeindustrien sikres og det utvikles norske merkevarer.

I de senere årene har marginene i dagligvarehandelen vært mindre, og tøff konkurranse merkes også for Cernovas selskaper. Kontinuerlig effektivisering, god drift og produktutvikling har sørget for at lønnsomheten er godt opprettholdt.





*Dyrking for alle. Med bondens kunnskap og god produktutvikling har Nelson Garden utviklet nye dyrkingmuligheter som skaper verdi både for kunden og Felleskjøpet.*

– I løpet av de senere årene har det blitt satset stort på produktutvikling i takt med markedets etterspørsel og trender. Utviklingen av egne havreprodukter, kjent som Urkraft, konkurrerer nå med de mer etablerte produktene i markedet og vi bygger opp kompetanse både i produksjonsleddet og ute hos bonden som leverer norsk havre i verdensklasse. Vi satser også utenfor de tradisjonelle produktlinjene og leverer nå müsli til yoghurtproduktene til TINE. Vi har i løpet av 2019 også etablert produksjon av norskproduserte bars i alle formater, forteller Bjørn Gjethammer, administrerende direktør i Cernova. Som et ledd i satsingen på mølle- og bakerivirksomheten i konsernet, har Felleskjøpet Agri kjøpt deler av Skånemøllen i Sverige og Valsemøllen i Danmark. Dette sikrer viktig tilstedeværelse i det europeiske markedet som bidrar til å trygge den totale råvaresituasjonen. Begge selskapene har de senere årene bidratt positivt til konsernresultatet.

#### **Nordisk faghandel**

Felleskjøpet har satset mye på egen butikkdrift og lykkes godt i markedet de siste årene. Resultatene fra handelsvirksomheten er viktig for den totale driften av selskapet. I 2016 ble svenske Granngården kjøpt og antall butikker i konsernet ble doblet.

– Oppkjøpet av Granngården har gitt oss muligheten til å bygge opp en nordisk faghandel. Vi har like kundegrupper i begge land og det siste året har igjen satsing mot bonden blitt viktigere i Sverige. Med rundt 200 butikker og netthandel i to land gir dette oss avgjørende slagkraft både på markeds- og innkjøpssiden, sier Ulvan.

Granngården hadde i 2015 en omsetning på 1,7 milliarder svenske kroner. I 2019 passerte selskapet 2,2 milliarder, noe som tilsvarer en vekst på om lag 30 prosent siden oppkjøpet. Driftsresultatet i 2019 endte på 20 millioner svenske kroner. Nordic Garden, som gjennom mange år har vært markedsleder innen jord, bark, gjødsel og tilbehørsprodukter

til det norske hagemarkedet, ble i 2019 gjennom oppkjøp slått sammen med Nelson Garden. Sistnevnte har tilsvarende posisjon som Nordic Garden i Sverige. Til sammen har de to selskapene i løpet av 2019 bidratt med en omsetning på 430 millioner kroner.



«I løpet av de senere årene har vi satset stort på produktutvikling i takt med markedets etterspørsel og trender.»

**Bjørn Gjethammer**



# Handel preget av omstilling

Knappt noen bransje gjennomgår større endringer enn detaljhandel. Dette fører til store omstillinger også i Felleskjøpets retailvirksomhet som i et krevende marked oppnådde gode resultater også i 2019.

104 Felleskjøpet-butikker i Norge og 112 Granngården-butikker i Sverige gjør Felleskjøpet til en stor nordisk faghandel. Samlet omsetning økte med ca. 2 prosent til vel 4,8 milliarder kroner i 2019. For Granngårdens del var veksten større enn gjennomsnittet i svensk varehandel.

– I sum er resultatene for 2019 tilfredsstillende. Vi opplever imidlertid en skjerpet konkurransesituasjon både fra netthandel og annen faghandel. Vi må forbedre oss løpende og iverksetter nå vesentlige tiltak for styrket kundeopplevelse og konkurransekraft i markedet. Retailvirksomheten i Felleskjøpet er i kraftig omstilling, sier direktør Trond Fidje, konstituert direktør for Retail-Norden.

Det er etablert en nordisk retailorganisasjon som felles overbygning, men med Felleskjøpet-butikkene og Granngården som nasjonale kjeder. Sortiment og klassifisering av butikker settes på nytt, alle vesentlige leverandøravtaler blir reforhandlet. Det investeres i en ny netthandelsplattform som tas i bruk i Sverige i 2020 og i Norge i 2021. I Norge er dessuten hele systemet for vareforsyning ut til butikkene under omlegging og effektivisering. Summen av de endringer vi nå gjennomfører skal sikre rett sortiment og riktige priser til våre kunder, samtidig som butikksjefer- og selgere får frigjort tid til salg og kundebehandling. Det er også investert i prisovervåkningssystemer som skal bidra til økt konkurransekraft i markedet.

## Bonden viktigste kunde

Kundegrunnet er forskjellig i de to landene. I Norge er landbrukskundene helt dominerende, mens forbrukerne står for omlag 80 prosent av omsetningen i Sverige.

– Landbruksproduktene står for 50 prosent av butikkhandelen i Norge. I tillegg er bøndene også våre største kunder når det gjelder forbrukervarer. Det viktigste for oss er derfor å ha fullt fokus på bondens behov både i landbruks- og forbrukerkanalen. Det skulle da også bare mangle. Bonden er Felleskjøpets viktigste kunde, fastslår Gard Inge Olstad, direktør retail Norge.

Derfor satte Felleskjøpet i 2019 i gang prosjektet «Bonde i butikk». Her er det blant annet etablert en referansegruppe med ti bønder med bakgrunn fra ulike produksjoner og ulike landsdeler, for å få innspill til butikkdriften. Felleskjøpet har de senere årene opprettet slike referansegrupper innenfor flere områder med gode erfaringer.



«Landbruksproduktene står for omlag 50 prosent av butikkhandelen i Norge. I tillegg er bøndene også våre største kunder når det gjelder forbrukervarer. Det viktigste for oss er derfor å tilrettelegge for bondens behov både i landbruks- og forbrukerkanalen.»

– For å møte framtidens krav fra landbruket, er vi nødt til å høre på hva bøndene ønsker og hva de har behov for, sier Olstad. Han sier det er krevende, men også inspirerende at målet for butikkvirksomheten er å bedre lønnsomheten for bonden samtidig som den skal bidra til økt overskudd for selskapet.

– Felleskjøpet trenger både bonden og forbrukeren for å vokse videre i årene fremover, understreker Olstad.

Det er satt i gang et omfattende kompetanseprogram for ansatte som starter opp for fullt i 2019. Med dette programmet skal Felleskjøpet sikre at alle som jobber i butikk får den opplæringen de har behov for. Dette vil også bidra til å styrke våre kunders opplevelse av Felleskjøpet som en kompetent faghandelskjede.

#### Lærer over grensen

Med ulike erfaringer og kompetanse har kjedene i Norge og Sverige stor nytte av hverandre. Granngården vil dra veksler på

Felleskjøpet når de nå satser sterkere mot landbruket. «Bonde i butikk»-prosjektet er en del av dette. Granngården har dessuten en rammeavtale med Landbrukarnas Riksförbund (tilsvarende Norges Bondelag) med 25 000 medlemsavtaler.

Den andre veien arbeider Felleskjøpet med planer om å «kopiere» Granngårdens kundeklubb. Kundklubben i Sverige har 1,4 millioner medlemmer og står for 70 prosent av kjedens omsetning. Hvordan og når en kundeklubb vil være på plass i Felleskjøpet er ennå ikke klart, men her har man mye å lære av svenskene.

Granngården har også kommet lengre med netthandel. Det er bakgrunnen for at den nye netthandelsløsningen tas først i bruk i Sverige. Med en felles plattform, blir det enklere for Felleskjøpet å dra nytte av erfaringene fra Sverige.



## APPETITT PÅ NORSK FÔR

Michael Davis fra Vellinge har tatt turen til Granngårdens butikk i Malmø, der butikksejler Emely Forsberg introduserer ham for Appetitt. Felleskjøpets helnorske kjæledyrfôr, som produseres i Vaksdal, har falt i smak hos svenskene. Siden lanseringen i 2017 er salget av Appetitt hundefôr mangedoblet. I 2019 ble det solgt nær 100 000 sekker med norsk hundefôr i Granngårdens butikker. Bak veksten ligger produktutdanning for ansatte, gode ambassadører i jakt- og trekkhundmiljøer og norsk kvalitet.

Den gode responsen har ført til introduksjon av flere produkter i Sverige. Michael Davis har katt og lytter oppmerksomt når Emely Forsberg beretter om Appetitt kattefôr.

Alle Appetitt-produktene tilhører premiumsegmentet.



## – KANSKJE DET ER EN BONDE I OSS ALLE



I oktober deltok Felleskjøpet for første gang i Ipsos sin omdømmeundersøkelse og gikk rett inn på en femte plass. Det var 28. gang Ipsos undersøkte omdømmet til de 100 største bedriftene her i landet og folket rangerte Felleskjøpet høyt blant disse. Målingen viser at landbruket og norsk matproduksjon står sterkt blant den norske befolkning.

– Felleskjøpet seiler rett inn på femteplass. De har et veldig godt omdømme og er en respektert virksomhet. Vi har kanskje en bonde i oss alle sammen, sa Jan Behrens, som er fagansvarlig for omdømmeundersøkelsen i Ipsos til NRK, i forbindelse med annonseringen av årets undersøkelse.

Felleskjøpet jobber hver dag for at norske bønder har det beste utgangspunktet for å drive et godt og bærekraftig landbruk i Norge. Samfunnets forståelse av norsk matproduksjon er avgjørende for at vi skal lykkes med å produsere mer, bedre og renere i fremtiden.

– Denne omdømmekåringen gir oss god motivasjon til å fortsette denne jobben, og vi ser det som et signal på at dette også er viktig for folk flest, sier konsernsjef John Arne Ulvan.

## BRUKTSENTER ÅPNET PÅ KLØFTA

Bruktmaskinsenteret på Kløfta åpnet under John Deere-dagen 27. mars 2019. På Kløfta står en lang rekke med brukte gule og grønne traktorer sortert etter størrelse ved gjerdet ut mot veien, mens en like lang rekke traktorer i andre farger er parkert inn mot vegg.

De brukte maskinene blir tatt inn på lokale avdelinger på Østlandet og gitt nødvendig vedlikehold før salg. Og så sendes til Kløfta, om de ikke blir solgt på veien. Det siste har vært et problem, for bruktraktorene fra Felleskjøpet har vært etterspurte, melder Kenneth Lund, bruktmaskinselger på Kløfta. Bruktmaskinsenteret representerer en profesjonalisering av bruktomsetningen på traktor. Tidligere var det de lokale selgerne som hadde ansvar for å sette innbytteprisene. De tok kanskje imot 10-15 traktorer i året. Nå er bruktsenteret involvert i prising og salg av alle innbyttetraktorene som tas inn i Felleskjøpet. Det kan fort nærme seg 1000 traktorer i løpet av et år. At selgerne som kjenner brukmarkedet aller best, er med og setter prisen, gjør det lettere å sette riktig innbyttepris.

En ny traktor faller som regel med 10-12 prosent det første året, og så med 8-10 prosent pr. år deretter. Men prisene øker også i takt med prisstigningen på de nye traktorene. En stor og dyr modell synker raskere enn folketraktoren, og så kommer det også an på om de er utstyrt med laster, automatisk styring og GPS.

– John Deere har lavt verditap sammenlignet med andre merker. God kvalitet på traktoren og tryggheten i Felleskjøpets serviceapparat er to viktige årsaker til det, sier bruktmarkedssjef Tor Helge Uglum på Kløfta.





## RESIRKULERTE RÅVARER BLIR TIL TORVFRIE PRODUKTER

I mars åpnet John Arne Ulvan og klima- og miljøvernminister Ola Elvestuen en ny jordfabrikk i Trøndelag, der nye produksjonsmetoder, norske råvarer og lokal kompetanse skal være med på å redusere CO<sub>2</sub>-utslipp.

Felleskjøpets datterselskap Nordic Garden gikk sammen med Innherred Renovasjon og Ecopro for å utvikle torvfrie jordprodukter. Den nye jordfabrikken er lokalisert i Skjördalen i Verdal og er et praktisk rettet forsknings- og utviklingsprosjekt som er støttet av Innovasjon Norge. Målet med prosjektet er å ta større ansvar for strømmene av biomasse som kommer som en konsekvens av at nordmenn blir stadig flinkere til å resirkulere.

### Tradisjonelle restprodukter omgjøres til torvfri jord

Produktet som produseres ved det nye anlegget består av kompost fra hage, kornavrens og rester av cellulosemasse. Hagekompost fra Trøndelag, cellulosemasse fra Follafoss og kornavrens fra Felleskjøpets kornmottak i området blandes og trommelkomposteres ved den nybygde fabrikk.

### Ut i forbrukermarkedet

Samarbeidsprosjektet jobber for at dette skal bli et produkt den vanlige forbruker vil benytte seg av i hagen. Produktene skal være et alternativ til torvbasert jord for den norske hageentusiasten og skal i første omgang selges i Felleskjøpets butikker.

## – DEN ALLER FINESTE JOBBEN MAN KAN HA



Øistein Aasen fra Vingelen i Tolga kommune ble kåret til Årets unge bonde 2019 under Felleskjøpet sin Ung Bonde-samling på Lillestrøm i november.

– Dette var en utrolig hyggelig anerkjennelse å få. For meg er det å være bonde den aller fineste jobben man kan ha. Jeg er heldig som får lov til å være nær dyr og natur hver dag og produsere lokale råvarer av høy kvalitet, sier Øistein Aasen.

### Dyrevelferd, nytt fjøs og sætring

32-åringen fra Tolga er opptatt av dyrevelferd og at norske bønder skal produsere og levere trygg og god mat. Han jobber hver dag med å heve kvaliteten på melk gjennom reduksjon av kraftfôr og maksimal utnyttelse av beitemarka. Den unge bonden har tidligere jobbet som lærer og brenner for å gi barn og unge som sliter på skolen troen på seg selv. På gården tar han imot skoleelever som gjennom gårdsarbeid får ny kunnskap og stor mestringsfølelse. Bonden satses også stort på sætring, og er i ferd med å bygge ut med nytt fjøs og produksjonslokale. Årets vinner trekkes frem som et svært godt forbilde for den kommende generasjon bønder.

### Øke rekrutteringen til norsk landbruk

Årets unge bonde er et samarbeid mellom Norges Bygdeungdomslag, McDonald's Norge og Felleskjøpet Agri. Hensikten med kåringen er å øke rekrutteringen til norsk landbruk og sette fokus på produksjonen av norsk kvalitetsmat.

Den unge bonden ble stemt frem blant rekordhøye 987 nominasjoner. Det er over tre ganger så mange nominasjoner som i 2018, noe som bekrefter både konkurransens fortsatte popularitet og bredden i mulige kandidater til tittelen. I 2019 var det 10 års jubileum for Årets unge bonde. Siden oppstarten har det vært over 3500 nominasjoner i konkurransen, som oppfattes som viktig for rekruttering til landbruket.

## LEASING BLIR MER POPULÆRT



Leasing er en fleksibel løsning som kan tilpasses kundens behov. Kunden kan dele opp betalingen som det passer gjennom året, leasing kan dekke inntil 100 prosent av finansieringsbehovet, og Felleskjøpet trenger ikke å ta pant i bolig. Det er veldig relevant for nyetablerte. Andre fordeler er enkel regnskapsføring og lavere månedsutgifter med restverdi.

Felleskjøpet samarbeider med BNP Leasing Solutions om leasing-finansiering. – Vårt samarbeid gir oss også mulighet til å videreutvikle finansieringsløsningen for kundene – noe vi kommer til å se mer av i 2020, sier Niklas Wahlstedt, som er forretningsutvikler i Felleskjøpet Agri.

Leasing er en finansieringsform som øker i popularitet. John Deere ble markedsleder også i 2019 med 753 registrerte John Deere traktorer. Mer enn hver tredje av disse nye traktorene er leasing-finansiert.

– Det er ikke mange som gir et par millioner i lån til en 18-åring som vil starte AS, sier Ole-Jørgen Kalager i Holmestrand. Han har finansiert en ny John Deere 6155R med AutoPowr og CommandArm og en John Deere rundballepresse fra Felleskjøpet med leasing.

## INVESTERER 120 MILLIONER I NY KORNSILO

Østfoldkorn SA og Felleskjøpet Agri SA startet byggingen av kornmottak, korn tørke og lagrings siloer på Sandesund i Sarpsborg våren 2019. Det nye anlegget vil gi økt evne til kvalitetssortering og forbedret transittkapasitet fra Felleskjøpets primærmottak.

Samarbeidet og investeringen vil bedre leveringsmulighetene for kornprodusenter på store deler av Østlandet. I tillegg vil det gi bedre mottakskapasitet for Østfoldkorn sine produsenter. Denne langsiktige investeringen skal styrke kvaliteten og sikre en effektiv varestrøm for norsk korn som råvare til mel-, bakeri- og kraftfôrindustrien.

– På den måten bidrar vi til en høyest mulig norsk matproduksjon og selvforsyningsgrad, noe som er en tverrpolitisk målsetning, sier Trond Fidje, direktør Landbruk Felleskjøpet Agri SA.

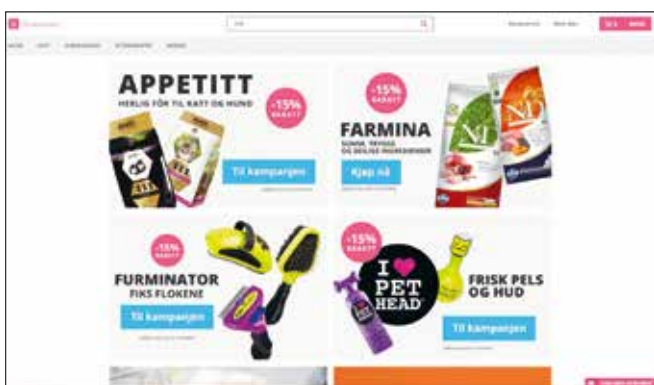
### Mer effektiv kornstrøm

Anlegget vil videre bidra til en enda mer effektiv fôrkornlogistikk fra Østlandet og ut til kraftfôrfabrikker på Vestlandet og i Trøndelag, noe som er viktig for å sikre en effektiv husdyrproduksjon og utnyttelse av gras- og beiteressurser i hele landet.

Utbyggingen har et budsjett på 120 millioner kroner og skal stå ferdig sommeren 2020. Anlegget bygges ved siden av dagens kornsilo og skal driftes som en integrert del av Østfoldkorn sitt eksisterende anlegg.



## FLERE SALGSKANALER MED DYREKASSEN.NO



I april investerte Felleskjøpet i en av Norges raskest voksende e-handel-aktører innen kjæledyrsegmentet, Dyrekassen.no. Dette er en strategisk investering for å bygge Felleskjøpets posisjon ytterligere innen digital handel i Norden.

Retail-sektoren i Norge og Norden opplever krevende tider med nedgang i fysisk handel og sterk økning i netthandel. Dyrekassen.no ble tilført vekstkampanje gjennom et kombinert aksjekjøp og emisjon.

– Vi har fulgt Dyrekassen.no og teamet bak selskapet tett det siste året og har stor tro på både konseptet og menneskene som jobber der. Den sterke veksten kombinert med dyktige mennesker i alle posisjoner, gjør oss sterke i troen på at Dyrekassen.no er klare for både enda kraftigere vekst og etterhvert også internasjonalisering. Investeringen er strategisk viktig for oss for å bygge vår posisjon ytterligere innen digital handel i Norden, sier Petter Hagfors, sjef for forretningsutvikling Retail Norden i Felleskjøpet Agri.

Dyrekassen.no ønsker å gå offensivt til verks for å møte konkurransen med ambisiøse og innovative norske og nordiske alternativer. Der Dyrekassen.no er sterk på digitalt salg og digitale kundereiser, er Felleskjøpet blant de beste i Norden både på fysisk handel og produksjon og salg av egne merkevarer innen kjæledyrsegmentet.

Veksten i selskapet fortsatte gjennom 2019 med 70 % sammenlignet med 2018. I august var også Felleskjøpets egen merkevare, Appetitt, tilgjengelig i Dyrekassen.no. Målet for 2020 er fortsatt omsetningsvekst og å forbedre lønnsomheten gjennom ulike tiltak på varekostnad og logistikk.

## ØKT DYREVELFERD FOR SMÅGRIS

God dyrevelferd og friske dyr ligger til grunn for alt Felleskjøpet utvikler og selger til landets husdyrprodusenter. God helse hos dyrene er et etisk ansvar hele landbruket må ta på alvor, og hos Felleskjøpet utvikles det stadig nye produkter som skal hjelpe bonden med dette arbeidet. 2019 var første hele året da vårt smågrisfôr Format Pigg var i salg, og resultatene hos grisebøndene har vært gode.

Tap og redusert tilvekst hos smågrisen som følge av diaré og sykdom rundt avvenning er en vanlig utfordring for svineprodusenter. For å forebygge diare og ødemsyke har sinkoksid tidligere vært brukt av enkelte rundt avvenning. I Norge har sink ikke vært tilsatt fôr, men gitt på resept av veterinær. Bruk av sink i medisinske doser blir nå forbudt i Norge og EU fra 2022. Med Format Pigg opprettholdes smågrisens helse og dyrevelferd uten bruk av medisinske doser av sink.

Format Pigg er testet i flere besetninger i utviklingen av føret med gode resultater. Format Pigg gis til smågrisen allerede fra første leveuke og fram til 10 dager etter avvenning. Føret kombinerer lettfordøyelige proteinråvarer med råvarer som skaper best mulig vilkår for proteinfordøyelse i mage og tarm. Etter et år i markedet har mange produsenter fått øynene opp for føret og effektene dette kan gi i form av bedre dyrevelferd og helse hos dyrene, og ikke minst lønnsomhet for bonden.









# Årsmelding 2019

- Årsresultatet for 2019 er preget av et nytt krevende år med økt konkurranse og lavere marginer, spesielt i retailmarkedet. Styret foreslår derfor at resultatet tilbakeføres i konsernet for at Felleskjøpet skal kunne videreføre sine investeringer for å styrke bonden og norsk matproduksjon.
- Bondeløftet, som skal bedre driften med 500 millioner kroner ved utgangen av 2020, går etter planen.



## ET LANDBRUK I ENDRING

Landbruket er i rask endring. Viktige drivere er ny teknologi, økt konkurranse, klimautfordringer, forbrukertrender og politiske rammebetingelser. Og endringene kommer i større grad utenfra. Det er økende konkurranse fra store internasjonale aktører. Rammer og regelverk for matproduksjon påvirkes av internasjonal handel og handelspolitikk. Klimaendringene er globale med store effekter på regional matproduksjon. I denne situasjonen er det viktigere enn noen gang å opprettholde en nasjonal landbrukspolitikk med klare mål om å produsere mest mulig av vår egen mat på egne ressurser. Felleskjøpet vil som landets største leverandør av driftsmidler til landbruket, arbeide aktivt for å bidra til å nå dette målet.

Endringer er ikke noe nytt verken for bonden eller Felleskjøpet. Felleskjøpets 124 år lange historie har handlet om omstilling og å tilpasse driften, for å ivareta selskapets formål: Å styrke medlemmenes økonomi på kort og lang sikt.

Et landbruk i endring byr på utfordringer, men gir også muligheter. Dette har vært utgangspunktet for Felleskjøpets strategi de siste årene. Landbruket og Felleskjøpet er viktige aktører i omleggingen til et grønnere samfunn. Felleskjøpet har kompetanse og finansiell styrke til å gjennomføre endringer og gripe muligheter som gjør at konsernet skaper bærekraftig bondenytte.

For styret er det viktig å ha god dialog med de tillitsvalgte og medlemmene om utviklingen av konsernet. Som eiere er vi de beste til å definere hvordan Felleskjøpet skal ivareta våre behov. Styret har i 2019 gjennomført en strategirevisjon hvor de tillitsvalgte har vært involvert. Styret er glad for at de hovedmål som er satt har stor støtte blant eierne. Som eiere har vi et ansvar for å vurdere selskapets framtid, se muligheter og utfordringer og sammen definere behovene for omstilling og endringer.

Bondeløftet fase 2 er et forbedringsprogram som styret vedtok i 2017. Dette arbeidet står sentralt i det å tilpasse Felleskjøpet til økt konkurranse og nye krav. Ambisjonen er å forbedre driften med 500 millioner kroner fra 2017 til utgangen av 2020. Ved utgangen av 2019 er det gjennomført tiltak tilsvarende 153 millioner kroner. Full effekt er ventet fra 2021 når alle tiltak er gjennomført.

## GODT AVLINGSÅR

2019 ble totalt et godt vekstår med gode avlinger av både gras og korn. I enkelte deler av landet førte imidlertid en senvårinnhøsting og dårlige avlinger.

Et godt år har likevel ikke fullt ut oppveiet etterdønningene av tørken i 2018, som har preget både bøndene og Felleskjøpet. Felleskjøpet satte i verk en rekke tiltak for å opprettholde norsk matproduksjon og begrense de negative virkningene for bøndene og næringsmiddelindustrien.

For Felleskjøpet er nettoeffekten av den verste tørken på 70 år konservativt vurdert i størrelsesorden 100 millioner kroner. Det meste av den regnskapsmessige effekten er kommet i 2019.

## LANDBRUK

Aktiviteten i landbruket normaliserte seg i 2019 etter den ekstreme situasjonen som tørken skapte året før. For Felleskjøpet har imidlertid virkningene av tørken vært betydelige også i 2019. Kostnadene ved de ekstraordinære tiltakene som Felleskjøpet satte i verk, er delvis kommet dette året. I tillegg ble salg av korn i de to første kvartalene sterkt påvirket av den reduserte kornavlingen høsten 2018. Tørken virket også inn på bøndenes muligheter og vilje til investeringer på kort sikt.

Behovet for kraftfôr ble redusert i 2019 som følge av bedre tilgang på grovfôr og de første virkningene av nedskaleringen av norsk melkeproduksjon.

Felleskjøpet kan likevel vise til generelt god aktivitet innen landbruk. Samlet salg av kraftfôr ble 974 000 tonn, som er en nedgang på to prosent. Felleskjøpet mottok 565 000 tonn korn høsten 2019, mot 329 000 tonn i samme periode året før. Felleskjøpet legger stor vekt på bruk av norske råvarer i kraftfôret, men den dårlige kornhøsten i 2018 påvirket norskandelen i kraftfôret i 2019, som endte på 45,9 prosent. For bygg, havre, rug og hvete var norskandelen 75 prosent i kraftfôret.



«Felleskjøpet tilpasser teknologien og produktene til norske forhold og tilbyr opplæring og aktiv rådgiving.»

Nedgangen i etterspørsel etter kraftfôr vil kunne gi overkapasitet i Felleskjøpets kraftfôrproduksjon. Administrasjonen og styret har i 2019 foretatt en gjennomgang for å forberede en slik situasjon. De siste årene har produksjonskostnadene blitt redusert gjennom effektivisering av eksisterende drift. Nedgang i etterspørsel vil gjøre det nødvendig å tilpasse anleggsstrukturen for å holde kostnadene nede også framover. I januar 2020 besluttet styret å flytte produksjonen i Florø til andre fabrikker på Vestlandet. Styret vil på et senere tidspunkt vurdere produksjonen i Balsfjord. I prosessen fram til beslutning er det lagt vekt på informasjon og god dialog overfor de tillitsvalgte, Landbruks- og matdepartementet, faglagene og andre interessenter.

Felleskjøpet har de siste årene foretatt en grundig gjennomgang av kornsektoren. Etter en prosess med utredninger internt og dialog med de tillitsvalgte, vedtok styret i 2019 en strategisk satsing på norsk kornproduksjon som omfatter anleggsstruktur, logistikk og insentiver overfor produsentene. Satsingen har en investeringsramme på inntil 450 millioner kroner over en 5-7-årsperiode. Styrets ambisjon er at investeringene i hovedsak skal finansieres gjennom effektivisering av korndriften. I 2019 er det gjennomført utbygging ved Østfoldkorn og kornlageret på Stange er utvidet.

Samlet omsetning for maskiner, ettermarked og mekaniseringsutstyr var uendret fra året før. Det var god vekst i ettermarked og salg av brukte maskiner og noe svakere utvikling for nye traktorer

og treskere. Økt salg av brukte maskiner og utstyr kan blant annet tilskrives at det i 2019 ble etablert nytt stort bruksenter ved avdelingen på Kløfta. John Deere ble også i 2019 Norges mest solgte traktormerke.

Felleskjøpet forsterket i 2019 satsingen på teknologi som bidrar til smartere drift i landbruket med lansering av nye produkter og løsninger innen planteproduksjon og husdyrhold. Den nye teknologien gjør matproduksjonen både mer lønnsom og mer bærekraftig. Interessen for denne teknologien er stor blant norske bønder, men det gjenstår mye før den er en naturlig del av bondens hverdag. Styret ønsker at Felleskjøpet skal være bondens fremste partner på området, og dette er bakgrunnen for at Felleskjøpet har inngått samarbeid og inntatt eierposisjoner i flere selskaper som utvikler teknologien. Felleskjøpet tilpasser teknologien og produktene til norske forhold og tilbyr opplæring og aktiv rådgiving.

I 2019 tok Felleskjøpet Fôrutvikling i bruk nytt forsøksfjøs på Klepp på Jæren. Fjøset blir et viktig verktøy for Felleskjøpet Fôrutvikling og vil styrke Felleskjøpet som den ledende utvikleren av fôr til produksjonsdyr i Norge.

NORGRO og SW Horto er Felleskjøpets nordiske satsning innen hagebruk. Hagebruk hadde en samlet vekst på ti prosent i 2019. SW Horto økte mest etter oppkjøpet av markedsrettighetene til Garta i Sverige. SW Horto har dermed styrket sin posisjon innen både friland og veksthuskulturer. NORGRO fortsetter sin fremgang innenfor settepotet, grønnsaker, frukt og bær.

Her var veksten på fem prosent i et marked hvor selskapet allerede har en ledende posisjon. Selskapene har styrket samarbeidet om innkjøp som ventes å forbedre lønnsomheten i 2020. NORGRO er sentral i flere prosjekter for å finne gode dyrkingssubstrater som erstatning for torv i fremtiden. Prosjektene er både i samarbeid med bransjen og med enkeltaktører.

#### HANDEL

Felleskjøpets butikkvirksomhet i Norge og Sverige hadde en samlet vekst på om lag to prosent og omsetningen endte på vel 4,9 milliarder norske kroner i 2019. Utviklingen var sterkest i Sverige, der handelsvirksomheten samlet sett oppnådde et bedre resultat i 2019 enn året før. Samlet sett økte også kundestrømmen i 2019.

Det er krevende tider i detaljhandelsbransjen både i Norge og Sverige. Sterk konkurranse og økende netthandel fører til store endringer. Marginer reduseres, og flere kjeder har den siste tiden gått konkurs. Sett i forhold til dette har Felleskjøpets butikker og Granngården hatt en tilfredsstillende utvikling. Detaljhandelen vil imidlertid være preget av store omstillinger også i tiden framover, som vil ha konsekvenser for drift av kjeden.

#### KJÆLEDYR

Felleskjøpets kjæledyrprodukter hadde omsetningsvekst både i Norge og Sverige i 2019. Det foretas en gjennomgang av hele kategorien for å samkjøre og optimalisere sortimentet på tvers av landegrensene.

Det egenproduserte hundeføret Appetit

ble relansert i 2019 og ble kåret til Brand of the year av World Branding Award – Animalis edition. Dette er en merkevarepris der publikum og en jury sier sin mening. Eksporten av norskprodusert hundefôr, Appetitt, til Sverige økte med åtte prosent fra året før.

Felleskjøpets kvalitetsfôr står sterkt i jakt- og sportshundmiljøene. I 2019 ble Finnmarksløpet og Femundløpet vunnet av samarbeidspartnere som bruker Felleskjøpets premiumfôr. Felleskjøpet er også fôrleverandør til verdens første profesjonelle hundekjørelag, norske Quillpet Mushing Team.

Felleskjøpet kjøpte i 2019 34 prosent av aksjene i Dyrekassen AS, som er den største e-handelsaktøren innenfor fôr og utstyr til kjæledyr i Norge.

### HAGE

Hage og uterom, som er et satsingsområde innenfor konsernets handelsvirksomhet, hadde en vekst i 2019 på to prosent i Norge og seks prosent i Sverige.

Felleskjøpet åpnet i 2019 11 nye hagesentre og har nå totalt 30 hagesentre i tilknytning til sine butikker i Norge. I Sverige fortsetter satsingen på «Jord och Dyrking», der salget er økt med 15 prosent. I Sverige er det også startet salg av tjenester, som økte med 35 prosent innenfor hagesektoren i 2019. Salg av tjenester er også et økende marked i Norge.

Grangården vant i 2019 priser for sin Kundeclubb og magasinet Grannliv.

Felleskjøpet kjøpte Nelson Garden i januar 2019 for å styrke sin satsning i det nordiske hagemarkedet. Nelson Garden er ledende innen hagebruk rettet mot forbrukermarkedet med virksomhet i Sverige, Finland, Danmark og Norge. Virksomheten i Nelson Garden har i løpet av 2019 blitt integrert med Nordic Garden.

Felleskjøpet fikk i starten av 2020 kontrakt på dyrking av tak og uteområder i Økern Portal, som er et av OBOS' nye store boligprosjekter i Oslo. Felleskjøpets satsing på «urban farming», som er et voksende konsept internasjonalt, er i tråd med konsernets strategi og målet om å øke forståelsen for norsk landbruk.

### KORNBASERTE NÆRINGSMIDLER

Felleskjøpets mølle- og bakerivirksomhet basert på korn og kornråvarer er samlet i konsernet Cernova. Cernova hadde i 2019 en omsetning på nesten 1,9 milliarder kroner. Norgesmøllene/Møllerens har en stabil posisjon som Norges største matmelprodusent, men salg av matmel i dagligvarehandelen gikk noe tilbake. Mesterbakeren er hovedleverandør av brød og bakevarer til Rema 1000.

Svak omsetningsutvikling førte i 2019 til at dagligvarebransjen i Norge hadde en mindre reell nedgang i volum. Det skjer også endringer mellom kjedene. Dette påvirker Felleskjøpets mølle- og bakerivirksomhet. Norgesmøllene, Mesterbakeren og Norgesbakeriene har de siste årene drevet betydelig effektivisering, omstilling og produktutvikling for å tilpasse seg markedet og framstå som attraktive leverandører. Det er derfor gledelig at

Norgesmøllene i 2019 ble kåret til den tredje beste leverandøren til dagligvarehandelen i Norge i bransjeundersøkelsen ReMark.

Det er god vekst for Møllerens havreprodukter etter etableringen av ny havremølle i Skien. Her er det også etablert en ny fabrikk som leverer energibarer basert på norske kornråvarer.

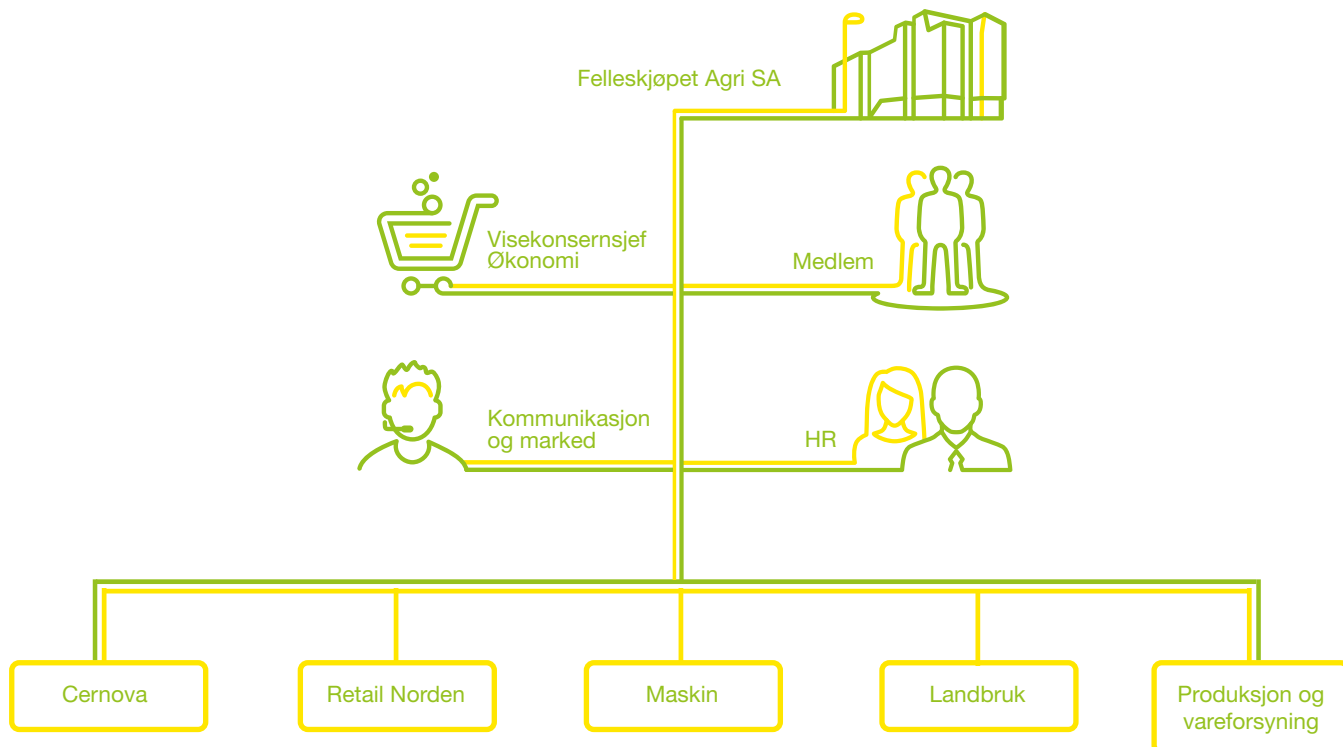
Møllerens lanserte i 2019 Mirakelmel. Dette er et hundre prosent norsk mel basert på vårhvetesorten Mirakel, som har gode egenskaper for alle typer bakst. Produkter bakt med Mirakelmel kvalifiserer til Nyt Norge-merket, og det ble i 2019 lansert flere nye brød bakt med dette melet.

Norgesmøllene har siden 2017 satset på å utvikle norske glutenfrie produkter, og ble i 2019 utnevnt til Norges beste leverandør i denne kategorien. Fra februar 2020 vil Møllerens glutenfrie produkter være å finne i alle dagligvarekjeder i Norge.

Valsemøllen i Danmark og Skånemøllen i Sverige har en positiv utvikling.

### EIENDOM OG ØVRIG DRIFT

Felleskjøpets eiendommer og leieavtaler forvaltes i hovedsak av det heleide datterselskapet Agri Eiendom. Hovedmålet med eiendomsforvaltning er å dekke Felleskjøpets behov og ta vare på og utvikle de store verdiene som eiendommene representerer. Felleskjøpet-konsernet disponerer totalt over 200 butikker, 40 verksteder, 42 kornmottak og 12 fabrikker i Norge og Sverige.



I 2019 ble det åpnet nye avdelinger på Finnsnes og i Namsos, foretatt store oppgraderinger ved avdelingene på Vinstra og i Gausdal og etablert nytt verksted i Steinkjer. I 2020 jobbes det med nye avdelinger på Storsteinnes, Manger og Sørkjosen, ny butikk på Steinkjer, nytt verksted på Otta, dekkcenter i Drammen og bruktsenter på Kløfta. Granngården åpnet i 2019 nye butikker i Växsjö (relokasjon), Västervik og Alingsås, mens butikkene i Horred og Ockelbo ble avvirket.

Som ledd i eiendomsforvaltningen, foretas løpende investering i og salg av eiendommer.

#### Stavanger havnesilo

Styret vedtok i desember 2019 å starte en prosess med tanke på eventuell omregulering av eiendommen til Stavanger havnesilo. Prosessen er ventet å ta inntil tre år.

#### Moelven

Styret har lenge ønsket å selge Felleskjøpets aksjer i Moelven Industrier ASA

fordi eierskapet ikke har vært ansett som strategisk riktig. Etter en prosess mot slutten av 2019, solgte Felleskjøpet Agri og Eidsiva Vekst seg ut. Salget ble gjennomført i 2020. Felleskjøpet frigjør ved salget ca. 340 millioner kroner, som styrker konsernets muligheter til å investere i kjernevirksomheten.

#### BÆREKRAFT, KLIMA OG GRØNN KONKURRANSEKRAFT

I 2019 inngikk jordbruket en intensjonsavtale med regjeringen om kutt i klimagassutslipp og lagring av karbon. Som landets viktigste leverandør av driftsmidler til jordbruket, vil Felleskjøpet være en viktig bidragsyter til at jordbruket kan innfri sine forpliktelser. Felleskjøpets klare mål er å bidra til en bærekraftig matproduksjon ved å bistå bonden med å utvikle driften i enda mer klima- og miljøvennlig retning.

Styret og administrasjonen har i 2019 utarbeidet ti bærekraftsmål for Felleskjøpet de neste ti årene. Målene representerer en tydelig forpliktelse på vegne av egen drift og landbruket, og er også en vekststrategi.

Felleskjøpets nye bærekraftstrategi, som iverksettes i 2020, skal bidra til klimagevinster og legge grunnlag for vekst.

Blant viktige tiltak som enten er gjennomført eller er under planlegging, er Felleskjøpets klimavennlige kraftfôr (bærekraftfôr), klimamerking av fôr, vogntog drevet med biogass, John Deeres dieselgaranti, levering av elektriske maskiner som blant annet minilastere, bestilling av 50 hydrogendrevne lastebiler, selskapet Bioco som utnytter restprodukter fra fjørfeindustrien og framstilling av jord uten torv.

Felleskjøpets klimagassregnskap for 2019 viser at utslipp fra morselskapet var på 43 031 tonn CO<sub>2</sub>-ekvivalenter. Utslippene av klimagasser fra Felleskjøpet fordeler seg på to tredjedeler fra transport og en tredjedel fra produksjon. Utslippene i 2019 er om lag 2 500 tonn høyere enn i 2018, noe som skyldes at 2018 var et unormalt år som følge av tørke og lave kornavlinger. Utslippene i 2019 er lavere enn i 2017. Felleskjøpet jobber målrettet for å redusere utslippene fra egen virksomhet og har

iverksatt en rekke tiltak. Blant tiltakene som gir størst effekt er å erstatte fyringsolje med fornybar energi på våre fabrikker og bedre transportplanlegging.

Felleskjøpet har utarbeidet en bærekraftstrategi. Strategien inkluderer ti prioriterte satsingsområder for de neste ti årene. Det gir en tydelig forpliktelse på vegne av egen drift og landbruket totalt sett. Strategien vil bli viktig for å sikre jordbruket og Felleskjøpet konkurransekraft, lønnsomhet og vekst. Gjennom å jobbe smartere skal vi oppnå både klimagevinster, mer bærekraft og legge grunnlaget for økt verdiskaping.

#### **MEDLEMSENGASJEMENT – EIERSKAP**

Felleskjøpet Agri er et samvirkeforetak eid av 44 093 bønder. Medlemsmassen har vært stabil over mange år. Foretaket styres etter demokratiske prinsipper der medlemmene er inndelt i kretser som velger sine representanter til årsmøtet, som er konsernets høyeste organ. Årsmøtet velger konsernstyre. Felleskjøpet legger stor vekt på å realisere fordelene med aktive og engasjerte medlemmer og tillitsvalgte (årsmøtorepresentantene). Tillitsvalgte utøver stor innsats lokalt og regionalt.

Felleskjøpets visjon er å skape bærekraftig bondenytte. De tillitsvalgtes arbeid og samhandling med medlemmene er viktig for å utvikle den forretningsmessige driften og for å styrke konsernet.

Felleskjøpet har igangsatt flere tiltak for å gi de tillitsvalgte økt innsikt og større muligheter til å bidra i utviklingen av driften med bakgrunn i endringer som påvirker selskapet. I 2019 ble det blant

annet utviklet et nytt opplæringsstilbud for å løfte kompetansen hos nye tillitsvalgte. De siste årene er det også innenfor flere forretningsområder opprettet referansegrupper med bønder som gir innspill til driften med mål om å skape bærekraftig bondenytte. Slike grupper er etablert innenfor innendørsmekanisering, bonde i butikk, storfe, fjørfe, svin, korn og utvikling av kretsmøtene. Det er gode erfaringer med disse gruppene.

Et av hovedmålene i gjeldende strategi er å øke samfunnets forståelse for norsk matproduksjon. I 2019 ble Felleskjøpet Agri medlem i NHO Mat og Landbruk. Styret ser NHO som en viktig arena for næringspolitikk og mener landbruket vil stå sterkere ved å være samlet i NHO. I løpet av året er Felleskjøpet blitt representert i sentrale fora i organisasjonen. Styret ser også arbeidet i Norsk Landbrukssamvirke (NL) som viktig, og Felleskjøpet arbeider aktivt for at NL skal være et godt næringspolitisk verktøy for næringen.

Felleskjøpet kom på 5. plass i Ipsos' omdømmemåling blant landets største bedrifter for 2019. Det er første gang Felleskjøpet er med i undersøkelsen, som viser at nordmenn har god kjennskap til og godt inntrykk av Felleskjøpet. Styret tolker målingen som et positivt resultat av Felleskjøpets bevisste arbeid med å bygge merkevare og omdømme.

Sentralt i Felleskjøpets strategi er å arbeide for gode rammevilkår for landbruket. I 2019 ba Felleskjøpet Menon Analyse om en utredning av potensialet for utvikling av norsk landbruk og næringsmiddelindustri.

Menon vurderte også potensialet innenfor bioøkonomi. Det høyeste av tre scenarier anslår at jordbruket og næringsmiddelindustrien kan vokse med 36 prosent til en samlet omsetning på over 300 milliarder i 2030. Felleskjøpet gjennomførte en kampanje om «Verdens beste matfat» i sosiale medier med grunnlag i rapporten.

Felleskjøpet gjennomførte også i 2019 lokale og regionale samlinger for unge bønder i samarbeid med andre organisasjoner i landbruket, i tillegg til samling for unge bønder i forbindelse med Bedre Landbruk. Felleskjøpet er en aktiv partner i kårningen av «Årets unge bonde», der det i 2019 var rekordmange nominasjoner. Bakgrunnen for Felleskjøpets sterke engasjement for unge bønder er deres viktige betydning for et framtidig norsk landbruk, og som inspirasjon og kunde-grunnlag for selskapets virksomhet.

#### **MEDARBEIDERE OG ORGANISASJON**

Konsernet hadde ved utgangen av året totalt 3 676 ansatte fordelt på 3 145 årsverk. Morselskapet Felleskjøpet Agri SA hadde 1 831 ansatte fordelt på 1 682 årsverk. Av disse var 61 lærlinger.

Felleskjøpet investerer i sine ansatte, og utvikling av medarbeidere og ledere skjer gjennom opplæringsprogrammer, utviklingssamtaler og intern kartlegging. Det er system for etterfølgerplanlegging for særlig viktige posisjoner, og konsernet har eget lærlingeprogram.

Felleskjøpet ble i september rammet av en åtte dager lang streik blant ansatte organisert i Negotia/YS. Streiken påvirket



«Felleskjøpet kom på 5. plass i Ipsos' omdømmemåling blant landets største bedrifter for 2019.»

store deler av virksomheten i konsernet. Spekter tok saken inn for Arbeidsretten, der streiken ble enstemmig dømt tariffstridig og ulovlig. Felleskjøpet har invitert fagorganisasjonene for å avklare om det er behov for særavtaler i forbindelse med at selskapet skifter arbeidsgivertilknytning fra Spekter til NHO Mat og Drikke.

#### Helse, miljø, sikkerhet og kvalitet

Felleskjøpets HMS-strategi er førende for HMS-arbeidet i konsernet. HMS har stort fokus og alle i konsernledelsen arbeider etter tydelige HMS-mål. HMS var i hele 2019 tema på styremøter, allmøter, konsernledermøter og avdelingsmøter. Styret og konsernledelsen foretar årlig gjennomgang av HMS-arbeidet.

I 2019 ble det tatt i bruk et nytt styrings-system for kvalitet og HMS. Fra 2020 vil også interne avvik, inkludert HMS-hendelser, registreres i dette systemet.

Årets HMS-pris ble i 2019 delt ut for tredje gang. I tillegg deles det flere ganger i året ut en oppmerksomhet til avdelinger eller personer som har utmerket seg med godt HMS-arbeid.

Konsernsjef og divisjonsdirektører besøker årlig flere avdelinger med fokus på HMS. I 2019 ble også flere datterselskap besøkt.

Sykefraværet i morselskapet er fortsatt lavt, og gikk ned fra 5,25 prosent i 2018 til 4,9 prosent i 2019. Det er markant nedgang i sykefravær i divisjoner som tidligere har hatt høyt sykefravær. Antall skader med fravær har dessverre økt. H1-verdien (skader med fravær pr. million arbeidstimer) økte fra 7,6 i 2018 til 9,8 i

2019. Dette har høyt fokus i konsernet. H2-verdien, som inkluderer alle skader, er relativt stabil med 15,0 i 2018 og 14,6 til 2019.

Sentralt Arbeidsmiljøutvalg (AMU) har avholdt fire ordinære møter i 2019. Alle avdelinger med mer enn 50 ansatte har lokale AMU, samt AKAN- og et IA-utvalg. Fagforeningenes involvering i organisasjonsutvikling og tilpasninger har stor verdi for medarbeidere og ledelse.

Blant datterselskapene hadde Norges-møllene et sykefravær på 3,7 prosent i 2019. H1 var 0 og H2 4,2. Selskapet hadde totalt sett én skade. Mesterbakeren hadde et sykefravær på 6,4 prosent i 2019. H1 var 203,2 og H2 141. I 2019 er det registrert 91 arbeidsuhell med personskader. Norgesmøllene og Mesterbakeren har gode HMS-systemer og registrerer alle avvik og hendelser. Granngården hadde et sykefravær på 4,4 prosent i 2019, mot 4,1 prosent året før. De hadde fem registrerte skader.

Alle ansatte skal gjennomføre e-læring og få lokal opplæring i HMS. For ledere holdes egne HMS-kurs.

Felleskjøpet er sertifisert i henhold til ISO 9001.

#### Etisk standard og likebehandling

Konsernets etiske retningslinjer vedtas av styret, og revideres en gang pr. år.

Felleskjøpet etterlever diskrimineringslovens formål. I 2019 hadde morselskapet sju varslings saker. Kartlegging av mobbing

foretas som del av undersøkelse om medarbeidertilfredshet. Saker behandles i henhold til etablerte rutiner.

Konsernstyret består av 12 medlemmer. Av disse er fem kvinner og syv menn. Kjønnsmessig fordeling i morselskapet er stabil. Kvinneandelen blant ansatte er 23 prosent. Ved årsskiftet besto konsernledelsen av tre kvinner og syv menn.

33 av 152 (22 prosent) av eiernes tillitsvalgte årsmøteutsendinger er kvinner. Det må ses i sammenheng med at kvinner utgjør ca. 15 prosent av aktive bønder. Fire av åtte eiervalgte styremedlemmer er kvinner, og de ansattvalgte styremedlemmer består av en kvinne og tre menn.

#### ØKONOMI

Konsernet Felleskjøpet Agris driftsinntekter i 2019 var 16,2 milliarder kroner (16,0 milliarder kroner i 2018). Driftsinntektene i morselskapet var 11,6 milliarder kroner (11,8 milliarder kroner).

Konsernets EBITDA endte på 730,1 millioner kroner, det er på samme nivå som i 2018 (726,4 millioner kroner). Konsernets resultat før skatt var 119,6 millioner kroner (411,4 millioner kroner). Morselskapets resultat før skatt var 118,3 millioner kroner (326,6 millioner kroner). Konsernets resultat etter skatt var 53,7 millioner kroner (349,2 millioner kroner). Morselskapets resultat etter skatt var 78,1 millioner kroner (285,2 millioner kroner).

Konsernets samlede investeringer i varige driftsmidler i 2019 var 655,5 millioner kroner (444,6 millioner kroner).





Konsernets egenkapital pr. 31. desember 2019 var 3,3 milliarder kroner (3,4 milliarder kroner), som tilsvarer en egenkapitalandel på 33,0 prosent (36,0 prosent). Avkastning på egenkapitalen var i 2019 1,6 prosent (11,0 prosent). Konsernets totalbalanse var ved årsskiftet 10,0 milliarder kroner (9,4 milliarder kroner).

Netto endring i kontanter er for året en økning på 519,0 millioner kroner. Endringen kommer av følgende kontantstrømmer:

- Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter 1 080 millioner kroner
- Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter -721 millioner kroner
- Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter 160 millioner kroner

Divisjoner, datterselskaper og konsernledelsen foretar løpende risikovurderinger og tiltak. En oppsummering behandles av styret to ganger i året. Finansiell risiko

er først og fremst knyttet til valuta, renter og råvarer. Ved bruk av ulike sikringsverktøy, som rente- og valutasikring, er målet å dempe risikoen i størst mulig grad. Likviditeten i selskapet vurderes som god. Refinansieringsrisikoen er redusert ved at lån forfaller på ulike tidspunkt. Det framlagte årsregnskapet gir etter styrets og konsernsjefens oppfatning i sin helhet et rettvise bilde av selskapets eiendeler, gjeld, resultat og finansielle stilling pr. 31. desember 2019. Årsregnskapet er avgitt under forutsetning om fortsatt drift.

Felleskjøpets resultat i 2019 ble betydelig tyngt av tørkesommeren norsk landbruk opplevde i 2018. Ekstratiltak for å hjelpe medlemmene best mulig gjennom tørkekrisen og reduserte avlinger ga en negativ effekt på om lag 100 millioner totalt for 2018 og 2019.

Med bakgrunn i fremtidige investeringsbehov som skal sikre konkurranseevnen

samt de negative effektene av tørkesommeren, er styrets innstilling til årsmøtet å ikke utbetale bonus til medlemmene i 2020. Felleskjøpet har vedtatt investeringsplaner som er viktige for eierne og norsk matproduksjon, og styret legger stor vekt på at konsernet har finansielle muskler til å realisere disse.

For fremtidige år håper styret det er rom og anledning til å utbetale bonus på et mer normalt nivå.

Med utgangspunkt i resultat i morselskapet, foreslår styret følgende disponering:

- 0 millioner kroner til etterbetaling til medlemmene
- 6,1 millioner kroner til avkastning på individuell egenkapital
- 0 millioner kroner til individuell egenkapital
- 72,0 millioner kroner overføres til annen egenkapital

**FRAMTIDSUTSIKTER**

Felleskjøpet har med sin solide finansielle stilling og sterke posisjoner i sine hovedmarkeder et godt utgangspunkt for å utvikle selskapet videre. Hovedretningen i strategien ligger fast, og arbeidet med konsernets forbedringsprogram, Bondeløftet fase 2, følger de fastsatte målene. Styret har fokus på å styrke driften for å kunne foreta nødvendige investeringer slik at Felleskjøpet kan møte kundenes behov og endringer i markedene.

Detaljhandel er en viktig bidragsyter til konsernets resultater. Bransjen gjennomgår store omstillinger, og det er viktig for Felleskjøpet å tilpasse seg disse. Samordning i en nordisk retailenhet styrker mulighetene til dette.

Landbruk og matproduksjon har begrenset risiko i forhold til svingninger i økonomien.

Næringen er likevel avhengig av gode og stabile rammebetingelser.

I 2019 har internasjonale handelsavtaler og mattrender påvirket næringen. Det samme gjør klimaendringer, men for norsk landbruk kan disse endringene også gi muligheter til å dyrke nye vekster og øke produksjonen.

Landbruket står uansett overfor endringer som Felleskjøpet må tilpasse seg. Her er en god gjennomføring av forbedringsprogrammet Bondeløftet fase 2 avgjørende. Felleskjøpet vil også arbeide for en nasjonal landbrukspolitikk som setter næringen i stand til å takle endringene.

En svak krone har ført til dyrere import. Dette gjelder råvarer, maskiner og utstyr til landbruket, som har betydning for Felleskjøpet.

Norsk økonomi er fortsatt solid. I 2020 er det ventet reallønnsvekst og en stabilisering av rentenivået. Dette antas å ha positiv innvirkning på Felleskjøpets forbrukerorienterte virksomhet. I Sverige forventer regjeringen en noe svakere vekst i økonomien i 2020 etter flere år med sterk vekst. Økonomien er imidlertid generelt sterk.

Styret og administrasjon gjør løpende vurderinger av drift og strategi som gir mulighet til å tilpasse virksomheten. Blant annet foretas en årlig gjennomgang av strategisk hovedretning.

Styret og konsernsjef retter en stor takk til alle medarbeidere for innsatsen de legger ned. Det rettes også stor takk til de tillitsvalgte for deres arbeid og for den gode samhandlingen med medlemmene.

Lillestrøm, 17. februar 2020



Anne Jødahl Skuterud, leder



Hafald A. Lein, nestleder



Arne Elias Østerås



Elisabeth Holand



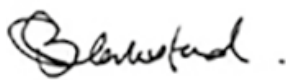
Karl-Oskar Fosshaug



Wenche Ytterli



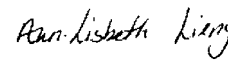
Sveinung Halbjørhus



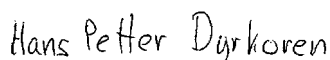
Eli Blakstad



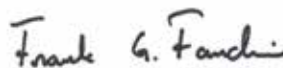
Hans Kristian Hagen



Ann-Lisbeth Lieng



Hans Petter Dyrkoren



Frank G. Fandin



John Arne Ulvan  
konsernsjef



**Anne Jødahl Skuterud**  
Leder



**Harald A. Lein**  
Nestleder



**Wenche Ytterli**  
Medlem



**Sveinung Halbjørhus**  
Medlem



**Eli Blakstad**  
Medlem



**Elisabeth Holand**  
Medlem



**Karl-Oskar Fosshaug**  
Medlem



**Arne Elias Østerås**  
Medlem



**Hans Petter Dyrkoren**  
Medlem



**Hans Kristian Hagen**  
Medlem



**Ann-Lisbeth Lieng**  
Medlem



**Frank G. Fandin**  
Medlem

# Resultatregnskap

NOK 1000	NOTE	FKA	FKA	KONSERN FKA	KONSERN FKA
		2019	2018	2019	2018
<b>DRIFTSINNEKTER</b>	2	<b>11 635 246</b>	11 781 389	<b>16 176 629</b>	16 019 129
Vareforbruk		-8 513 422	-8 621 246	-10 811 159	-10 690 287
Frakter v/salg		-433 044	-433 416	-734 182	-710 670
Personalkostnader	1,3	-1 452 563	-1 446 789	-2 418 067	-2 379 124
Andre driftskostnader	3	-858 686	-862 083	-1 478 850	-1 508 314
Ordinære avskrivninger og nedskrivninger	4	-164 304	-168 734	-358 332	-338 720
Tap på fordringer	5	-2 769	-3 948	-4 284	-4 369
<b>SUM DRIFTSKOSTNADER</b>	1,2	<b>-11 424 789</b>	-11 536 216	<b>-15 804 875</b>	-15 631 483
<b>DRIFTSRESULTAT</b>	2	<b>210 457</b>	245 173	<b>371 753</b>	387 646
Finansinntekter	6	106 298	243 190	53 779	156 072
Finanskostnader	6	-198 428	-161 785	-230 233	-195 755
Andel resultat tilknyttede selskaper				-75 736	63 428
<b>RESULTAT FINANSPOSTER</b>	2	<b>-92 130</b>	81 405	<b>-252 191</b>	23 744
<b>RESULTAT FØR SKATTEKOSTNAD</b>	2	<b>118 327</b>	326 577	<b>119 562</b>	411 390
Skattekostnad	1,7	-40 225	-41 377	-65 838	-62 220
<b>RESULTAT ETTER SKATT</b>		<b>78 102</b>	285 200	<b>53 724</b>	349 171
Minoritetsinteresser				27 237	23 099
<b>RESULTAT ETTER SKATT/MINORITET</b>		<b>78 102</b>	285 200	<b>26 487</b>	326 072
<b>DISPONERING</b>					
Avsatt bonus/etterbetaling			60 000		60 000
Avkastning individuell egenkapital		6 075	5 919	6 075	5 919
Overføring individuell egenkapital					
Overføring annen egenkapital		72 027	219 281	47 649	283 252
<b>SUM DISPONERING</b>		<b>78 102</b>	285 200	<b>53 724</b>	349 171

# Balanse pr. 31.12.2019

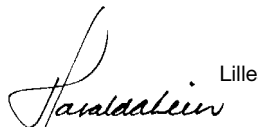
NOK 1000	NOTE	FKA	FKA	KONSERN FKA	KONSERN FKA
		2019	2018	2019	2018
<b>ANLEGGSMIDLER</b>					
<b>Immaterielle eiendeler</b>					
Utsatt skattefordel	1,7	61 413	58 266	94 372	90 047
Andre immaterielle eiendeler og goodwill	4	21 503	22 154	427 914	351 284
<b>Sum immaterielle eiendeler</b>		<b>82 917</b>	<b>80 420</b>	<b>522 286</b>	<b>441 330</b>
<b>Varige driftsmidler</b>					
Tomter, bygninger mv	4	796 431	779 767	1 629 032	1 616 092
Maskinelle anlegg	4	345 341	334 337	739 875	732 081
Anlegg under utførelse	4	334 332	197 453	386 454	236 277
Annet driftsløsøre	4	214 058	224 437	298 300	300 724
<b>Sum varige driftsmidler</b>		<b>1 690 163</b>	<b>1 535 994</b>	<b>3 053 661</b>	<b>2 885 175</b>
<b>Finansielle anleggsmidler</b>					
Investeringer i datterselskaper	8	502 603	496 913		
Lån til datterselskaper	14	825 058	415 260		
Investeringer i tilknyttede selskaper/FKV	8	550 876	501 042	909 753	965 103
Lån til tilknyttede selskaper	14	10 000	2 559	37 835	39 997
Investeringer i andre aksjer og andeler		21 064	20 676	26 895	22 207
Langsiktige fordringer andre		8 794	8 794	10 947	13 025
<b>Sum finansielle anleggsmidler</b>		<b>1 918 395</b>	<b>1 445 245</b>	<b>985 430</b>	<b>1 040 333</b>
<b>SUM ANLEGGSMIDLER</b>		<b>3 691 474</b>	<b>3 061 659</b>	<b>4 561 376</b>	<b>4 366 838</b>
<b>OMLØPSMIDLER</b>					
Varebeholdninger	9	2 531 866	2 605 171	3 444 952	3 555 741
<b>Fordringer</b>					
Kundefordringer	5	966 147	969 215	1 034 013	1 064 267
Andre kortsiktige fordringer	5	168 449	159 876	356 840	284 093
Fordringer konsernselskaper	5,14	59 465	326 866		
<b>Sum fordringer</b>		<b>1 194 061</b>	<b>1 455 957</b>	<b>1 390 853</b>	<b>1 348 360</b>
<b>Likvider</b>					
Kontanter, bank - bundne midler				17 824	20 944
Kontanter, bank - frie midler		408 996	8 469	602 749	80 614
Markedsbaserte aksjer og obligasjoner		60	60	116	116
<b>Sum likvider</b>		<b>409 056</b>	<b>8 529</b>	<b>620 689</b>	<b>101 674</b>
<b>SUM OMLØPSMIDLER</b>		<b>4 134 983</b>	<b>4 069 657</b>	<b>5 456 495</b>	<b>5 005 775</b>
<b>SUM EIENDELER</b>		<b>7 826 457</b>	<b>7 131 316</b>	<b>10 017 871</b>	<b>9 372 613</b>

# Balanse pr. 31.12.2019

NOK 1000	NOTE	FKA	FKA	KONSERN FKA	KONSERN FKA
		2019	2018	2019	2018
<b>EGENKAPITAL OG GJELD</b>					
<b>Innskutt egenkapital</b>					
Andelskapital		14 438	14 288	14 438	14 288
<b>Sum innskutt egenkapital</b>		<b>14 438</b>	<b>14 288</b>	<b>14 438</b>	<b>14 288</b>
<b>Opptjent egenkapital</b>					
Individuell egenkapital		232 612	234 726	232 612	234 726
Annen egenkapital		2 456 272	2 416 453	2 886 803	2 961 273
Minoritetens andel				193 378	166 141
<b>Sum opptjent egenkapital</b>		<b>2 688 884</b>	<b>2 651 179</b>	<b>3 312 793</b>	<b>3 362 140</b>
<b>SUM EGENKAPITAL</b>	1,10	<b>2 703 322</b>	<b>2 665 467</b>	<b>3 327 231</b>	<b>3 376 429</b>
<b>Avsetning for forpliktelser</b>					
Pensjonsforpliktelser	1,3	80 410	45 365	362 406	299 148
Utsatt skatt	7			41 055	20 328
Regnskapsmessige avsetninger	13	22 125	24 645	22 553	28 754
<b>Sum avsetning for forpliktelser</b>		<b>102 535</b>	<b>70 010</b>	<b>426 014</b>	<b>348 229</b>
<b>Annen langsiktig gjeld</b>					
Verdipapirgjeld	11	1 762 764	1 073 367	1 762 764	1 073 367
Gjeld til kredittinstitusjoner	11,12	350 000	300 000	738 649	769 131
Gjeld til andre		4 065	4 038	47 222	59 636
<b>Sum annen langsiktig gjeld</b>		<b>2 116 829</b>	<b>1 377 405</b>	<b>2 548 636</b>	<b>1 902 134</b>
<b>Kortsiktig gjeld</b>					
Avsatt bonus/avkastning egenkapital		6 075	65 919	6 075	65 919
Gjeld til kredittinstitusjoner/verdipapirgjeld	11		513 382	166 917	643 933
Innskuddsordning	11	806 697	783 831	806 697	783 831
Leverandørgjeld		1 291 773	995 522	1 762 105	1 322 948
Betalbar skatt	7	33 970	14 754	62 216	30 008
Skyldig offentlige avgifter		337 243	328 266	429 037	417 724
Annen kortsiktig gjeld		287 585	278 014	482 943	481 457
Kortsiktig gjeld konsern		140 427	38 745		
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>		<b>2 903 771</b>	<b>3 018 434</b>	<b>3 715 990</b>	<b>3 745 820</b>
<b>SUM GJELD</b>		<b>5 123 135</b>	<b>4 465 849</b>	<b>6 690 639</b>	<b>5 996 184</b>
<b>SUM GJELD OG EGENKAPITAL</b>		<b>7 826 457</b>	<b>7 131 316</b>	<b>10 017 871</b>	<b>9 372 613</b>

Lillestrøm, 17. februar 2020

  
Anne Jødahl Skuterud, leder

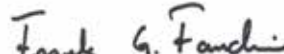
  
Harald A. Lein, nestleder

  
Arne Elias Østerås

  
Elisabeth Holand

  
Karl-Oskar Fosshaug

  
Wenche Ytterli

  
Frank G. Fandin


  
Sveinung Halbjørhus

  
Eli Blakstad

  
Hans Kristian Hagen

  
Ann-Lisbeth Lieng

  
Hans Petter Dyrkoren

  
John Arne Ulvan, konsernsjef

# Kontantstrømanalyse

NOK 1000	FKA	FKA	KONERN FKA	KONERN FKA
	2019	2018	2019	2018
<b>Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter</b>				
Resultat før skattekostnad	118 327	326 577	119 562	411 390
Periodens betalte skatt	-21 009	-19 610	-33 630	-37 270
Tap/gevinst ved salg av anleggsmidler	-2 380	-170	3 111	-6 088
Ordinære avskrivninger	164 304	155 216	355 230	325 202
Nedskrivning av anleggsmidler		13 518	3 102	13 518
Nedskrivning av aksjer	3 800			
Resultatandel fra tilknyttede selskaper fratrukket utdelinger			75 736	-63 428
Endring i varelager	73 306	-120 464	110 789	-147 087
Endring i kundefordringer	3 068	120 979	30 254	274 134
Endring i leverandørgjeld	296 251	-4 766	439 157	35 204
Forskjell mellom kostnadsført pensjon og inn-/utbetalinger i pensjonsordninger			-12 674	4 617
Effekt av valutakursendringer	-1 947	4 130	5 353	1 559
Endring i andre tidsavgrensingsposter	372 302	-172 517	-15 653	-69 738
<b>Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter</b>	<b>1 006 023</b>	<b>302 894</b>	<b>1 080 338</b>	<b>742 015</b>
<b>Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter</b>				
Innbetalinger på langsiktige lån datterselskap	13 091	-14 992		
Utbetalinger på langsiktige lån datterselskap	-428 442	51 320		
Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler		64 278	3 102	12 989
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	-315 819	-270 628	-655 542	-444 558
Innbetalinger ved salg av aksjer og andeler		196 836		193 736
Utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler	-50 162	-214 345	-73 356	-176 685
Innbetalinger ved salg av andre investeringer			11 968	11 374
Utbetalinger ved kjøp av andre investeringer			-7 500	-2 559
<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>	<b>-781 331</b>	<b>-187 531</b>	<b>-721 329</b>	<b>-405 703</b>
<b>Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter</b>				
Innbetalinger ved opptak av ny langsiktig gjeld	739 000		739 000	
Innbetalinger ved opptak av ny kortsiktig gjeld	-490 516	334 392	65 987	334 391
Utbetalinger ved nedbetaling av langsiktig gjeld		-400 000	-94 544	-439 911
Utbetalinger ved nedbetaling av kortsiktig gjeld	232	4 646	-520 136	-158 634
Innbetaling av egenkapital	150	151	150	151
Tilbakebetaling av egenkapital	-7 114	-6 884	-2 114	-16 314
Utbetaling av utbytte/bonus	-65 919	-80 700	-65 919	-80 700
Innbetaling av utbytte fra TS			44 982	15 288
Innbetaling av konsernbidrag / utbytte		29 000		
Utbetaling av konsernbidrag / utbytte			-7 400	-11 570
<b>Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter</b>	<b>175 834</b>	<b>-119 395</b>	<b>160 006</b>	<b>-357 299</b>
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter	400 526	-4 033	519 015	-20 987
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	8 529	12 563	101 674	122 661
<b>Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt</b>	<b>409 056</b>	<b>8 529</b>	<b>620 689</b>	<b>101 674</b>

# Noter til årsregnskapet

## NOTE 1 REGNSKAPSPRINSIPPER

Årsregnskapet består av resultatregnskap, balanse, kontantstrøm-analyse og noter. Årsregnskapet er utarbeidet på bakgrunn av de grunnleggende regnskapsprinsipper og i henhold til god regnskaps-skikk. Forutsetningen om fortsatt drift er lagt til grunn.

### Konsernregnskap og konsolidering

Konsernregnskapet presenterer samlet økonomisk stilling, resultat av årets virksomhet og kontantstrømmer for Felleskjøpet Agri SA og datterselskapene. I konsernregnskap inntas selskaper hvor Felleskjøpet Agri SA direkte eller indirekte har bestemmende innflytelse. Bestemmende innflytelse anses normalt å foreligge når mer enn 50 % av den stemmeberettigede kapitalen kontrolleres.

Datterselskaper regnskapsføres i konsernregnskapet basert på morselskapets kostpris. Anskaffelseskost tilordnes identifiserte eien-deler og gjeld i datterselskap etter oppkjøpsmetoden. Dette medfører at den bokførte verdien av aksjer og andeler i datterselskaper er eliminert mot egenkapital i datterselskap. Eventuelle mer-/mindre-verdier på oppkjøpstidspunktet er henført til de aktuelle eiendeler/gjeldsposter. Merverdier som ikke kan henføres til spesielle balanseposter blir klassifisert som goodwill.

Tilknyttede selskap er selskaper hvor konsernet har betydelig inn-flytelse, men ikke kontroll. Det vil normalt foreligge med en eierandel på mellom 20 % og 50 %. Det foretas en særskilt vurdering ved hvert enkelt selskap om det er andre forhold enn eierandel som påvirker innflytelsen. Dette kan for eksempel være en aksjonærvtale.

Tilknyttede selskaper inntas i konsernregnskapet etter egenkapital-metoden. Dette innebærer at konsernets andel av resultat etter skatt i det tilknyttede selskap resultatføres i konsernregnskapet. Andel av resultat reduseres med fradrag for eventuelle avskrivninger på mer-verdier som skyldes at kostpris på eierandelen var høyere enn andel av egenkapitalen. Andel resultat tilknyttede selskaper klassifiseres som finanspost. I balansen ligger investeringer i tilknyttede selskaper klassifisert under finansielle anleggsmidler.

Ved innarbeidelse av investeringer i datterselskaper og tilknyttede selskaper hvor årsregnskapet er i utenlandsk valuta, benyttes sluttkurs for omregning av balansen mens gjennomsnittskurs benyttes for resul-tatregnskapet. Omregningsdifferanser føres direkte mot egenkapitalen.

Transaksjoner med nærstående parter er foretatt til markedsmessige betingelser. Alle vesentlige transaksjoner og mellomværende mellom selskap i konsernet er eliminert.

Datterselskaper og tilknyttede selskaper som inngår i konsernregn-skapet fremgår av note 8.

### Inntektsføringstidspunkt

Driftsinntektene presenteres etter fradrag for rabatter, merverdiavgift og andre typer offentlige avgifter. Inntekt resultatføres når den er opptjent. Inntektsføring skjer følgelig normalt på leveringstidspunktet ved salg av varer og tjenester.

### Kostnadsføringstidspunkt

Utgifter sammenstilles med og kostnadsføres samtidig med de inntekter utgiftene kan henføres til. Utgifter som ikke kan henføres direkte til inntekter, kostnadsføres når de påløper.

### Hovedregler for vurdering og klassifiseringer av balanseposter

Eiendeler bestemt til varig eie eller bruk er klassifisert som anleggs-midler. Andre eiendeler er klassifisert som omløpsmidler. Fordringer som skal tilbakebetales innen ett år, klassifiseres som omløpsmidler. Tilsvarende prinsipper legges til grunn for gjeld. Den andel av langsiktig gjeld som forfaller innen et år blir ikke reklassifisert til kortsiktig gjeld og presenteres sammen med øvrig langsiktig gjeld.

### EIENDELER

#### Anleggsmidler

Anleggsmidler vurderes til anskaffelseskost, men nedskrives til virkelig verdi dersom et verdifall ikke forventes å være forbigående. Ned-skrivninger blir reversert når grunnlaget for nedskrivningen ikke lenger finnes å være til stede.

#### Immaterielle eiendeler

Andre immaterielle eiendeler består av identifiserte eiendeler samt goodwill i forbindelse med oppkjøp. Goodwill er differansen mellom kjøpesum og balanseførte verdier i oppkjøpt virksomhet etter at mer- og mindreverdier er henført til materielle og immaterielle eien-deler. Goodwill avskrives over antatt levetid, sannsynliggjort gjennom foreliggende oppkjøpsanalyser og avhengig av hvilke elementer den representerer, dog aldri over 20 år.

#### Varige driftsmidler

Varige driftsmidler føres i balansen til anskaffelseskost, fratrukket akkumulerte avskrivninger og nedskrivninger. Er virkelig verdi av et driftsmiddel lavere enn bokført verdi, og det antas at dette ikke er forbigående, skrives driftsmidlet ned til virkelig verdi. Kostnader ved større utskiftninger og fornyelser som øker driftsmidlenes levetid vesentlig balanseføres. Avskrivninger er lineære over driftsmidlenes økonomiske levetid.

Offentlige tilskudd knyttet til SkatteFUNN bokføres som en reduksjon av regnskapspostene SkatteFUNN vedrører.

#### Finansielle eiendeler

Datterselskaper, tilknyttede selskaper og andre langsiktige investeringer i aksjer og andeler vurderes etter kostmetoden i selskaps-regnskapet. Investeringen vurderes til anskaffelseskost for aksjene med mindre nedskrivning har vært nødvendig. Konsernbidrag til datter-selskap, med fradrag for skatt, er ført som økt kostpris for aksjene. Utbytte/konsernbidrag er inntektsført samme år som det er avsatt i datterselskapet/det tilknyttede selskapet.

Når utbytte/konsernbidrag som vesentlig overstiger andel av tilbakeholdt resultat etter kjøpet, anses den overskytende del som tilbakebetaling av investert kapital og fratrekkes investeringens verdi i balansen.



Realiserte gevinster/tap og eventuelle nedskrivninger av investeringene medtas i resultatregnskapet under finansielle poster.

Felleskjøpet Agri ønsker å skape stabilitet/forutsigbarhet i rentekostnader gjennom rentesikring og bruk av finansielle derivater (renteswapper). De finansielle derivatene som benyttes som sikringsinstrumenter bokføres i henhold til prinsippene for sikringstypen kontantstrømsikring. Sikringsinstrumentene balanseføres ikke. Endringer i markedsverdi på sikringsinstrumentene som gjelder kontantstrømmer senere enn balansedato resultatføres først i den aktuelle regnskapsperiode. Intensjonen er å beholde renteswappene hele løpeperioden.

#### Omløpsmidler

Omløpsmidler vurderes til laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi.

#### Varer

Innkjøpte råvarer og ferdigvarer er vurdert til laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi. For korn tillegges påslag for bearbeidingsverdi. Egenproduserte varer i arbeid og ferdigvarer er vurdert til full tilvirkningskost.

#### Fordringer

Kundefordringer og andre fordringer oppføres til pålydende med fradrag for avsetning til forventet tap. Avsetning til tap gjøres på grunnlag av en individuell vurdering av fordringene.

### EGENKAPITAL

#### Individuell egenkapital

Samvirkeoven og vedtektene åpner for at deler av overskuddet kan disponeres til individuell egenkapital og gjennom dette tilføres medlemmets kapitalkonto. Medlemskapitalkonto føres i balansen under annen opptjent egenkapital.

Medlemskapitalkonto står tilbake for annen gjeld og vil kunne benyttes til å dekke underskudd dersom selskapet ikke har annen fri egenkapital. Det kan gis avkastning (utbytte) på medlemskapitalkonto, basert på selskapets overskudd maksimalt tilsvarende statsobligasjonsrente + 3 % poeng. Medlemskapitalkonto utbetales over 5 år ved oppsigelse av medlemskap.

#### GJELD

Kortsiktig og langsiktig gjeld balanseføres til nominelt mottatt beløp på etableringstidspunktet.

#### Pensjon

Felleskjøpet Agri SA har en innskuddspensjonsordning for de ansatte. Spiresatsene er på 5 % av lønn mellom 1 og 7,1 G og 8 % av lønn mellom 7,1 og 12 G. Innbetalinger til innskuddsordningen kostnadsføres fortløpende.

Delvise utføre i Felleskjøpet Agri SA står fremdeles i ytelsesordning. Selskapet har i tillegg en mindre ytelsesbasert ordning i Statens Pensjonskasse. De ytelsesbaserte pensjonsforpliktelser beregnes etter lineær opptjening på basis av forutsetninger om antall opptjeningsår, diskonteringsrente, fremtidig avkastning på pensjonsmidler, fremtidig regulering av lønn, pensjoner og ytelser fra folketrygden og aktuar-

messige forutsetninger om dødelighet, frivillig avgang etc. Pensjonsmidlene vurderes til virkelig verdi.

I Felleskjøpet Agri SA sine datterselskaper er det både ytelsesbaserte ordninger og innskuddsordninger.

Felleskjøpet Agri SA og enkelte av datterselskapene har en AFP-ordning for sine ansatte. Ordningen er å anse som en ytelsesbasert flerforetaksordning, men skal inntil videre regnskapsføres som en innskuddsordning.

Ved oppgjør av ytelsesordning resultatføres balanseførte pensjonsmidler og -forpliktelse. Ved endring av regnskapsprinsipp føres effekten av prinsippendringen direkte mot egenkapitalen.

Felleskjøpet Agri og tilhørende datterselskaper endret i 2017 regnskapsprinsipp for regnskapsføring av estimatavvik knyttet til pensjon, og bokfører nå disse direkte mot egenkapitalen.

#### Usikre forpliktelser

Usikre forpliktelser blir regnskapsført dersom det er sannsynlighetsovervekt for at de kommer til oppgjør. Beste estimat benyttes ved beregning av oppgjørsværdi.

De usikre forpliktelsene er klassifisert som langsiktig gjeld.

#### Innlånsordning

Felleskjøpet Agri har innlånsordning for medlemmer, ansatte og organisasjoner innen landbruket. Rente på innskuddene i ordningen er knyttet opp mot lånerenten for Felleskjøpet Agri SA. Etter som det ikke er avtalt tidspunkt for tilbakebetaling, inngår ordningen i kortsiktig gjeld.

#### Skatt

Utsatt skatt beregnes på bakgrunn av midlertidige forskjeller mellom regnskapsmessige og skattemessige verdier ved utgangen av regnskapsåret. Skatteøkende og skattereduserende forskjeller vurderes mot hverandre innenfor samme tidsintervall.

#### ANNET

##### Valuta

Gjeld og innskudd i utenlandsk valuta er vurdert til kurs ved regnskapsårets slutt. Kursgevinster og kurstap knyttet til transaksjoner i utenlandsk valuta føres som finansinntekt og finanskostnad.

#### Kontantstrømanalyse

Kontantstrømanalysen utarbeides etter den indirekte metoden. Kontanter og kontantekvivalenter omfatter kontanter, bankinnskudd og andre kortsiktige, likvide plasseringer.

#### Leasing

Leieavtaler klassifiseres som finansiell eller operasjonell i samsvar med avtalens reelle innhold. Driftsmidler som leies på betingelser som i det vesentlige overfører økonomiske rettigheter og forpliktelser til selskapet vil bli håndtert etter reglene om finansiell leasing. Operasjonell leasing kostnadsføres løpende, og klassifiseres som ordinær driftskostnad.

*Der ikke annet er presisert, er alle tall i 1000 kroner.*

**NOTE 2 SEGMENTINFORMASJON**

Konsernets resultat fordelt på rapporteringsenheter

2019	FKA	Cernova	Grangården	Øvrige*	Konsern
Driftsinntekter	11 635 246	1 921 886	2 008 132	611 365	16 176 629
Vareforbruk	-8 513 422	-884 511	-1 269 192	-144 035	-10 811 159
Frakter ved salg	-433 044	-199 261	-9 910	-91 967	-734 182
Personalkostnader	-1 452 563	-417 755	-336 678	-211 071	-2 418 067
Ordinære avskrivninger	-164 304	-91 160	-33 818	-69 051	-358 332
Andre driftskostnader/tap på fordringer	-861 455	-252 111	-343 802	-25 765	-1 483 134
<b>Driftsresultat</b>	<b>210 457</b>	<b>77 088</b>	<b>14 732</b>	<b>69 476</b>	<b>371 753</b>
Finansposter	-92 130	-18 059	-7 321	-58 945	-176 455
Andel resultat tilknyttede selskaper		1 693		-77 429	-75 736
<b>Resultat før skatt</b>	<b>118 327</b>	<b>60 722</b>	<b>7 411</b>	<b>-66 898</b>	<b>119 562</b>

\*Øvrige består av Agri Eiendom, Nelson Garden, Nordic Garden, porteføljeselskaper og konsernposter

2018	FKA	Cernova	Grangården	Øvrige*	Konsern
Driftsinntekter	11 781 389	1 953 779	1 946 979	336 982	16 019 129
Vareforbruk	-8 621 246	-887 546	-1 234 829	53 334	-10 690 287
Frakter ved salg	-433 416	-199 324	-10 949	-66 980	-710 670
Personalkostnader	-1 446 789	-427 572	-339 377	-165 386	-2 379 124
Ordinære avskrivninger	-168 734	-87 886	-32 107	-49 993	-338 720
Andre driftskostnader/tap på fordringer	-866 031	-251 246	-336 782	-58 623	-1 512 682
<b>Driftsresultat</b>	<b>245 173</b>	<b>100 205</b>	<b>-7 066</b>	<b>49 335</b>	<b>387 646</b>
Finansposter	81 405	-19 264	-4 403	-97 422	-39 683
Andel resultat tilknyttede selskaper		-10 401		73 829	63 428
<b>Resultat før skatt</b>	<b>326 577</b>	<b>70 540</b>	<b>-11 469</b>	<b>25 742</b>	<b>411 390</b>

\*Øvrige består av Agri Eiendom, porteføljeselskaper og konsernposter

Konsernets driftsinntekter fordelt på virksomhetsområder

	FKA 2019	FKA 2018	KONSERN 2019	KONSERN 2018
Landbruk	6 505 120	6 235 985	7 072 069	6 720 870
Retail Norden	2 865 121	2 867 913	4 882 407	4 825 707
Maskin	2 161 956	2 518 858	2 326 366	2 736 258
Mølle- og bakerivirksomhet			1 921 886	1 953 779
Produksjon og vareforsyning	72 495	49 979	277 826	275 355
Eiendom	22 889	26 303	163 839	157 034
Annet*	7 665	82 351	-467 764	-649 874
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>11 635 246</b>	11 781 389	<b>16 176 629</b>	16 019 129

\*Annet inkluderer konsernposter

Konsernets driftsinntekter fordelt på geografi

2019	Norge	Sverige	Danmark	Finland
Driftsinntekter	13 654 472	2 442 686	60 897	18 573

Driftsinntekter i Felleskjøpet Agri SA er i all hovedsak i Norge.

**NOTE 3 PERSONALKOSTNADER**

	FKA 2019	FKA 2018	KONSERN 2019	KONSERN 2018
Lønninger, inkl. styret	1 147 878	1 143 141	1 848 899	1 824 285
Arbeidsgiveravgift	161 003	154 616	328 145	312 620
Pensjonskostnader	56 894	60 739	107 637	89 008
Andre sosiale kostnader	86 788	88 293	133 386	153 210
<b>Sum personalkostnader</b>	<b>1 452 563</b>	<b>1 446 789</b>	<b>2 418 067</b>	<b>2 379 124</b>

Felleskjøpet Agri SA har en innskuddspensjonsordning for de ansatte. Sparesatsene er på 5 % av lønn mellom 1 og 7,1 G og 8 % av lønn mellom 7,1 og 12 G. Innbetalinger til innskuddsordningen kostnadsføres fortløpende. Delvise uføre i Felleskjøpet Agri SA står fremdeles i en ytelsesordning. Selskapet har i tillegg en mindre ytelsesbasert ordning i Statens Pensjonskasse. De ytelsesbaserte pensjonsforpliktelser beregnes etter lineær opptjening på basis av forutsetninger om antall opptjeningsår, diskonteringsrente, fremtidig avkastning på pensjonsmidler, fremtidig regulering av lønn, pensjoner og ytelser fra folketrygden og aktuarmessige forutsetninger om dødelighet, frivillig avgang etc. Pensjonsmidlene vurderes til virkelig verdi.

I Felleskjøpet Agri SA sine datterselskaper er det både ytelsesbaserte ordninger og innskuddsordninger.

Felleskjøpet Agri SA og enkelte av datterselskapene har AFP-ordning for sine ansatte. Ordningen er å anse som en ytelsesbasert flerforetaksordning, men skal inntil videre regnskapsføres som en innskuddsordning.

	FKA 2019	FKA 2018	KONSERN 2019	KONSERN 2018
Beregnete pensjonsforpliktelser	80 410	45 365	362 406	299 148
<b>Netto balanseført pensjonsforpliktelse</b>	<b>80 410</b>	<b>45 365</b>	<b>362 406</b>	<b>299 148</b>

Nåverdi årets pensjonsopptjening	5 149	4 197	25 497	18 078
Rentekostnad av forpliktelsen/avkastning av midler	-77	-600	-1 136	4 644
Administrasjonskostnader	2 326	1 875	3 490	2 846
Arbeidsgiveravgift av innbetalinger	756	8 287	1 507	9 162
Innbetaling innskuddsordninger/annen pensjonskostnad	48 741	46 980	78 280	54 278
<b>Netto pensjonskostnad</b>	<b>56 894</b>	<b>60 739</b>	<b>107 637</b>	<b>89 008</b>

<b>ØKONOMISKE FORUTSETNINGER</b>	FKA 2019	FKA 2018	KONSERN 2019	KONSERN 2018
Diskonteringsrente	2,60 %	2,60 %	1,4-2,6 %	2,4-2,6 %
Forventet lønnsregulering	2,75 %	2,75 %	2,3-2,75 %	2,5-2,75 %
Forventet pensjonsøkning	0,0-2,5 %	0,0-2,25 %	0,0-2,5 %	0,0-2,25 %
Forventet G-regulering	2,50 %	2,50 %	1,8-2,5 %	2,25-2,5 %
Forventet avkastning på fondsmidler	4,30 %	4,30 %	3,8-4,3 %	4,1-4,3 %
Forventet årlig avgang før/etter 45 år	2,5 %/1 %	2,5 %/1 %	2,5 %/1 %	2,5 %/1 %

Det er benyttet dødelighetstabell K 2013 ved beregning av pensjonskostnad og forpliktelse

Felleskjøpet Agri SA pr. 31.12.19:	Antall ansatte: 1 831	Antall årsverk: 1 682
Tilsvarende tall for 2018:	Antall ansatte: 1 835	Antall årsverk: 1 682

Felleskjøpet Agri konsern pr. 31.12.19:	Antall ansatte: 3 676	Antall årsverk: 3 145
Tilsvarende tall for 2018:	Antall ansatte: 3 596	Antall årsverk: 3 100

**Godtgjørelser:**

Personalkostnadene inkluderer kr 4 140 263 i lønn og andre avgiftspliktige tilleggstyelser til konsernsjef, og kr 2 861 500 i godtgjørelse til styrets medlemmer. Konsernsjef har en ansettelsesavtale med pensjon som utgjør 66 % av lønn fra fylte 64 år.

Revisor	FKA 2019	FKA 2018	KONSERN 2019	KONSERN 2018
Lovpålagt revisjon	1 748	1 589	4 945	4 358
Andre attestasjonstjenester	42	58	217	292
Skatterådgivning	239	21	608	337
Andre tjenester	2 399	2 581	2 757	2 726
<b>Sum</b>	<b>4 428</b>	<b>4 248</b>	<b>8 527</b>	<b>7 712</b>

#### NOTE 4 VARIGE DRIFTSMIDLER OG ANDRE IMMATERIELLE EIENDELER

FKA	Tomter	Bygninger mv	Maskinelle anlegg	Anlegg u/ utførelse	Annet driftsløsøre	Goodwill	Andre immaterielle eiendeler	Sum
Anskaffelseskost pr. 1.1.	52 927	1 649 918	1 151 383	197 453	698 379	19 621	51 197	3 820 878
Årets tilgang	106	75 026	38 757	136 880	58 439		6 611	315 819
Årets avgang til kostpris		6 688	28		3 314			10 030
<b>Anskaffelseskost pr. 31.12.</b>	<b>53 033</b>	<b>1 718 256</b>	<b>1 190 113</b>	<b>334 332</b>	<b>753 504</b>	<b>19 621</b>	<b>57 808</b>	<b>4 126 667</b>
Sum akk. av- og nedskrivninger pr. 31.12.		974 859	844 771		539 445	16 617	39 307	2 414 999
<b>Bokført verdi pr. 31.12.</b>	<b>53 033</b>	<b>743 398</b>	<b>345 341</b>	<b>334 332</b>	<b>214 058</b>	<b>3 003</b>	<b>18 501</b>	<b>1 711 667</b>
Benyttet avskrivningssats	0 %	2-4 %	15 %		15-33 %	20 %	0-10 %	
Årets avskrivninger		53 363	39 526		65 682	340	5 393	164 304
Årets nedskrivninger								
Gevinst på salg i 2019		2 149			231			2 380

FKA - KONSERN	Tomter	Bygninger mv	Maskinelle anlegg	Anlegg u/ utførelse	Annet driftsløsøre	Goodwill	Andre immaterielle eiendeler	Sum
Anskaffelseskost pr. 1.1.*	180 870	2 515 184	2 314 101	232 469	949 565	133 678	401 003	6 726 871
Årets tilgang	798	149 994	98 852	153 985	118 773	46 008	90 941	659 351
Årets avgang til kostpris	2 342	34 012				3 102		39 456
<b>Anskaffelseskost pr. 31.12.</b>	<b>179 326</b>	<b>2 631 166</b>	<b>2 412 954</b>	<b>386 454</b>	<b>1 068 338</b>	<b>176 584</b>	<b>491 944</b>	<b>7 346 765</b>
Sum akk. av- og nedskrivninger pr. 31.12.		1 181 460	1 673 079		770 038	70 979	169 634	3 865 191
<b>Bokført verdi pr. 31.12.</b>	<b>179 326</b>	<b>1 449 705</b>	<b>739 875</b>	<b>386 454</b>	<b>298 300</b>	<b>105 605</b>	<b>322 309</b>	<b>3 481 575</b>
Benyttet avskrivningssats	0 %	2-4 %	10-15 %		15-33 %	10-20 %	0-10 %	
Årets avskrivninger		116 923	102 307		96 529	35 241	4 230	355 230
Årets nedskrivninger						3 102		3 102
Gevinst på salg i 2019		2 795			231			3 026

\* Det er gjennomført reklassifiseringer i inngående verdier i 2019 mellom de ulike driftsmiddelklassene

**BOKFØRT GOODWILL OG IMMATERIELLE EIENDELER I KONSERNREGNSKAPET**

Cernova		Granngården		Øvrige		FKA	
Varemerke Norgesmøllene	4 800	ERP-system	53 332	Norgro AS	7 064	Min Gård	7 868
Programvare Mesterbakeren	26 082	Varemerke	148 320	SW Horto AB	3 234	Goodwill RingAlm	3 003
Goodwill Mesterbakeren	3 454	Kundeklubb	9 061	Nordic Garden AS	38	Utvikling software	10 632
		Kundekontrakter og -relasjoner	2 000	Varemerke Nelson Garden	59 844		
		Goodwill	46 486	Goodwill Nelson Garden	42 699		
<b>Sum</b>	<b>34 332</b>		<b>259 199</b>		<b>112 879</b>		<b>21 503</b>

**FKA**

Oversikt operasjonell og finansiell leasing	Årlig operasjonell leie	Årlig finansiell leie	Balanseført verdi
Eiendom (tomter/bygninger/lokaler)	172 636		
Maskiner og utstyr	2 265		
Annet driftsløsøre	5 516		
<b>Sum</b>	<b>180 417</b>		

**KONSERN**

Oversikt operasjonell og finansiell leasing	Årlig operasjonell leie	Årlig finansiell leie	Balanseført verdi
Eiendom (tomter/bygninger/lokaler)	367 079		
Maskiner og utstyr	26 681	13 280	108 898
Annet driftsløsøre	9 748		
<b>Sum</b>	<b>403 508</b>	<b>13 280</b>	<b>108 898</b>

**NOTE 5 KUNDEFORDRINGER OG ANDRE KORTSIKTIGE FORDRINGER**

	FKA 2019	FKA 2018	KONSERN 2019	KONSERN 2018
Kundefordringer	974 977	976 455	1 049 201	1 076 755
Avsatt til tap på kundefordringer	-8 830	-7 239	-15 188	-12 488
Bokførte kundefordringer	966 147	969 215	1 034 013	1 064 267
Andre kortsiktige fordringer	168 449	159 876	356 840	284 093
Fordringer konsernselskaper	59 465	326 866		
<b>Sum fordringer</b>	<b>1 194 061</b>	<b>1 455 957</b>	<b>1 390 853</b>	<b>1 348 360</b>
	FKA 2019	FKA 2018	KONSERN 2019	KONSERN 2018
<b>Konstaterte tap på fordringer</b>	<b>-2 769</b>	<b>-3 976</b>	<b>-4 284</b>	<b>-5 189</b>

**NOTE 6 FINANSINNTEKTER OG FINANSKOSTNADER**

<b>FINANSINNTEKTER</b>	FKA <b>2019</b>	FKA 2018	KONSERN <b>2019</b>	KONSERN 2018
Aksjeutbytte	49 700	33 727	3 283	19 528
Renter datterselskap	19 100	14 834		
Andre renteinntekter	8 257	6 807	15 170	11 297
Agiovinning	28 251	47 193	34 007	51 876
Andre finansinntekter	989	140 628	1 319	73 371
<b>Sum finansinntekter</b>	<b>106 298</b>	<b>243 190</b>	<b>53 779</b>	<b>156 072</b>

<b>FINANSKOSTNADER</b>	FKA <b>2019</b>	FKA 2018	KONSERN <b>2019</b>	KONSERN 2018
Rentekostnader	109 476	108 871	149 458	137 125
Agiotap	52 191	27 774	56 963	32 460
Andre finanskostnader	32 961	25 140	23 812	26 170
Nedskrivning av finansielle eiendeler	3 800			
<b>Sum finanskostnader</b>	<b>198 428</b>	<b>161 785</b>	<b>230 233</b>	<b>195 755</b>

**NOTE 7 SKATT**

<b>Betalbar skatt fremkommer slik</b>	FKA <b>2019</b>	FKA 2018	KONSERN <b>2019</b>	KONSERN 2018
<b>Ordinært resultat før skatt</b>	<b>118 327</b>	326 577	<b>119 562</b>	411 390
Permanente forskjeller	-26 468	-561	-16 208	-21 409
Gevinst/tap ved salg av aksjer		-139 348	-23 956	-84 409
Nedskrivning aksjer/lån	3 800		3 800	
Mottatt utbytte	-49 700	-33 727	-49 700	-14 032
Andre skattefrie/-pliktige inntekter/kostnader			155 950	-57 460
Skattemessig resultat ANS / KS			-1 552	10 400
Endring midlertidige forskjeller	14 380	-55 393	5 990	-65 740
Underskudd til fremføring			-13 376	-3 008
Avsatt bonus/avkastning individuell egenkapital	-4 282	-55 617	-4 282	-55 617
Grunnlag betalbar skatt	56 058	41 931	176 228	120 116
<b>Betalbar skatt på årets resultat</b>	<b>12 333</b>	<b>9 644</b>	<b>38 770</b>	<b>28 190</b>

<b>Årets skattekostnad fremkommer slik</b>	FKA <b>2019</b>	FKA 2018	KONSERN <b>2019</b>	KONSERN 2018
Betalbar skatt på årets resultat	12 333	9 644	38 770	28 190
Betalbar formuesskatt 0,3 %	7 762	7 100	7 762	7 100
Endring utsatt skattefordel	-3 147	22 158	-172	24 155
Avregning betalbar skatt tidligere år	23 277	2 476	19 477	2 775
<b>Årets totale skattekostnad</b>	<b>40 225</b>	<b>41 377</b>	<b>65 838</b>	<b>62 220</b>

	FKA 2019	FKA 2018	KONSERN 2019	KONSERN 2018
<b>Avstemming fra nominell til faktisk skattesats</b>				
Resultat før skatt	118 327	326 577	119 562	411 390
<b>Forventet inntektsskatt 22 %</b>	<b>26 032</b>	75 113	<b>26 304</b>	94 620
Permanente forskjeller	-5 823	-32 179	-4 631	-21 274
Avsatt bonus/avkastning individuell egenkapital	-942	-12 792	-942	-12 792
Nedskrivning finansielle eiendeler	836		836	
Mottatt utbytte	-10 934	-7 757	-10 934	-3 227
Andre poster	23 294	9 245	16 112	8 432
Goodwill avskrivninger			4 920	
Andel resultat fra tilsluttede selskaper			26 454	-13 769
Endring permanente forskjeller tidligere år				345
Endring av vurdering utsatt skattefordel		2 648		2 785
Formuesskatt	7 762	7 100	7 762	7 100
<b>Skattekostnad</b>	<b>40 225</b>	41 377	<b>65 858</b>	62 220

	FKA 2019	FKA 2018	KONSERN 2019	KONSERN 2018
<b>Betalbar skatt i balansen fremkommer slik</b>				
Betalbar skatt på årets resultat	12 333	9 644	40 999	28 190
Redusert betalbar skatt fra SkatteFUNN	-2 485	-1 991	-2 485	-1 991
Betalbar formuesskatt	7 762	7 100	7 762	7 100
Øvrige poster	16 361		15 940	-3 292
<b>Sum betalbar skatt</b>	<b>33 970</b>	14 754	<b>62 216</b>	30 008

	FKA 2019	FKA 2018	KONSERN 2019	KONSERN 2018
<b>Spesifikasjon av grunnlag for utsatt skattefordel</b>				
Fordringer	13 571	12 382	13 872	13 670
Varebeholdning	72 993	71 046	67 402	66 829
Driftsmidler	63 991	96 273	148 486	145 498
Gevinst- og tapskonto	10 120	12 650	10 007	-1 975
Pensjonsmidler/-forpliktelse	80 410	45 365	82 297	127 292
Avsetninger	38 066	27 131	38 091	-27 889
<b>Sum midlertidige forskjeller</b>	<b>279 150</b>	264 847	<b>360 154</b>	323 424
Underskudd til fremføring			68 805	93 123
<b>Grunnlag utsatt skattefordel</b>	<b>279 150</b>	264 847	<b>428 959</b>	416 547
Ikke balanseført utsatt skattefordel				1 594
<b>Balanseført utsatt skattefordel</b>	<b>61 413</b>	58 266	<b>94 371</b>	90 047

	FKA 2019	FKA 2018	KONSERN 2019	KONSERN 2018
<b>Spesifikasjon av grunnlag for utsatt skatt</b>				
Fordringer			-2 996	
Varebeholdning			-631	
Driftsmidler			203 864	-171 608
Gevinst- og tapskonto			-62	
Pensjonsmidler/-forpliktelse			-65 944	71 513
Avsetninger			52 383	
<b>Sum midlertidige forskjeller</b>			<b>186 614</b>	<b>-100 095</b>
Underskudd til fremføring				8 218
<b>Grunnlag utsatt skatt</b>			<b>186 614</b>	<b>-91 877</b>
<b>Balanseført utsatt skatt</b>			<b>41 055</b>	<b>20 328</b>

**NOTE 8 AKSJER/ANDELER I DATTERSLSKAPER OG TILKNYTTETE SELSKAPER**

	Forretnings- adresse	Eierandel/ stemme- andel	Forel. res. e. skatt 2019	Egenkapital 2019	Andel egen- kapital 2019	<b>Bokført verdi 2019</b>	Bokført verdi 2018
<b>Datterselskaper direkte eiet av FKA</b>							
Grangården AB	Malmö	100,00 %	5 129	157 041	157 041	336 192	336 192
Agri Eiendom AS*	Lillestrøm	100,00 %	39 004	270 237	270 237	66 709	66 709
Norgro AS*	Hamar	80,00 %	4 232	37 703	30 163	28 471	28 471
Lab AS	Trondheim	100,00 %	177	20 281	20 281	19 861	19 861
Asfalt- og Betongmaskiner AS	Trondheim	100,00 %	2 139	15 271	15 271	15 000	15 000
Grønt Maskin AS	Rygge	100,00 %	-7 734	1 000	1 000	12 453	2 979
Namdal Kornsilø og Mølle AS	Overhalla	93,30 %	1 607	33 174	30 951	12 130	12 130
RJ Maskiner AB	Bjuv	100,00 %	189	5 039	5 039	7 290	7 290
AgriPet AS*	Lillestrøm	100,00 %	-199	-4 299	-4 299	4 010	4 010
Norske Felleskjøp SA	Oslo	100,00 %	2 861	18 452	18 452	146	146
Rishaug Holding AS	Trondheim	100,00 %	-110	-4 783	-4 783	144	144
Cernova AS*	Bergen	66,00 %	50 824	387 469	255 729	132	132
Felleskjøpet Fôrutvikling AS	Trondheim	66,00 %	95	17 110	11 292	50	50
Dyresept AS	Bergen	51,00 %	72	89	45	15	
Gjøvik Hagesenter AS	Gjøvik	100,00 %	-3 373	2 340	2 340		3 800
Orient Import AS	Bodø	100,00 %	-518	5 692	5 692		
Grønt AS*	Lillestrøm	100,00 %	13 532	103 636	103 636		
SW Horto AB*	Hammenhög	100,00 %	2 995	15 302	15 302		
<b>Sum investeringer i datterselskaper</b>						<b>502 603</b>	496 913

\* Selskapene er morselskap i underkonsern og foreløpig resultat og egenkapitalen i noten er konserntall

**Datterselskaper eiet av datterselskaper som inngår i konsernregnskapet**

Agri Eiendom AS	Cernova AS	Grønt AS	AgriPet AS	SW Horto AB (100 %)	Norgro AS (80 %)
Agri Eiendom Buvika AS (100 %)	Norges møllene AS (100 %)	Nordic Garden Holding AS (100 %)	AgriPet AB (100 %)	SW Horto Danmark A/S (100 %)	Bäckefors Gräv Aktiebolag (100 %)
Agri Eiendom Stavanger AS (100 %)	Cernova Industri AS (100 %)	Nordic Garden AS (89,51 %)			
Agrinova Eiendom Svenska AB (100 %)	Opus Ingredients AS (66 %)	Andøytov AS (80 %)			
Furene Eiendom AS (100 %)	Cernova Trading AS (100 %)	Nelson Garden AB (100 %)			
Gullåker AB (100 %)	Norges bakeriene Holding AS (100 %)	Nelson Garden A/S (100 %)			
Felleskaia AS (100 %)	Stormøllen AS (100 %)	Albertines A/S (100 %)			
AE Tynset AS (100 %)	Mesterbakeren Holding AS (100 %)	Nelson Garden AS (100 %)			
AE Namsos AS (100 %)	Mesterbakeren AS (100 %)	Nelson Garden Oy (100 %)			
AE Finnsnes AS (100 %)	Tor Sevaldsen Produksjon AS (59 %)	Nelson Logistic AB (100 %)			
AE Ålesund AS (100 %)					
AE Tunga AS (100 %)					
AE Forus AS (100 %)					



	Forretnings- adresse	Eierandel/ stemme- andel	Bokført verdi 2018	Tilgang/ avgang	Resultat- andel*	Andre endringer	<b>Bokført verdi 2019</b>
<b>Tilknyttede selskaper bokført etter egenkapitalmetoden i konsern</b>							
Moelven Industrier ASA **	Moelven	15,90 %	393 020		36 660	-90 845	338 835
Esbjerg Havnesilo A/S	Esbjerg	50,00 %	202 131		7 829	-6 394	203 566
Mimiro Holding AS	Ski	40,00 %	151 200		-14 577	-534	136 089
Skånemøllan AB	Skåne	21,12 %	61 316		452	-4 393	57 375
Nærbakst AS	Tønsberg	49,00 %	30 360		965		31 325
Graminor AS	Hamar	36,70 %	29 436		184	-2 356	27 264
Bakst Holding AS	Mo	40,00 %	19 238		626		19 864
Fruens Handel Invest AS	Kristiansand	49,00 %		18 854	538	-1 960	17 432
Bergensbakeriet AS	Bergen	40,00 %	18 394		-2 795		15 599
Østfold Kornmagasin AS	Sarpsborg	50,00 %	3 011	13 933	-1 038	-949	14 957
Toten Holding AS	Østre Toten	50,00 %	12 764		-4 554		8 210
Bioco AS	Oslo	47,50 %	12 605		-7 743	773	5 635
Dyrekassen AS	Bergen	34,00 %		35 685	-3 316	-28 035	4 334
Bakehuset Nord-Norge Holding AS	Tromsø	36,00 %	6 072		-1 867		4 205
Kimen Såvarelaboratoriet AS	Ås	34,00 %	4 137			-97	4 040
Norwegian Cargosurvey AS	Oslo	32,00 %	3 316		480	-276	3 520
Agrol AS	Oslo	50,00 %	3 507		390	-492	3 405
Vekstmiljø AS	Sandnes	20,00 %	2 926				2 926
Agrikjøp AS	Oslo	21,00 %	3 235		753	-1 388	2 601
Mel-Compagniet ApS	Danmark	17,70 %	1 724		504		2 228
Norimun AS	Ås	34,00 %	1 272	173	37	494	1 976
Jordfabrikken AS	Innherred	50,00 %	1 500				1 500
Scandinavian Poultry Research AS	Våler	49,00 %	973			-1	972
Steinkjer Havnelager AS	Steinkjer	26,00 %	609				609
Sagaplant AS	Akkerhaugen	25,00 %	500				500
Surnadal Havnelager AS	Surnadal	40,70 %	391				391
European Agri Trade AS	Aarhus	39,00 %	243		30	63	337
Opplysningskontoret for brød og korn AS	Oslo	38,00 %	38			-3	35
Skog Holdco AS	Lillestrøm	45,43 %		24			24
Norichick AS	Ås	49,00 %	1 187		-869	-318	
<b>Sum investeringer i tilknyttede selskaper</b>			<b>965 103</b>	<b>68 668</b>	<b>12 690</b>	<b>-136 711</b>	<b>909 747</b>

\* Resultatandel er redusert med avskrivninger av goodwill og merverdier, samt nedskrivninger.

\*\* Felleskjøpet Agri eier 15,9 % av Moelven Industrier ASA. Investeringen er klassifisert som investering i tilknyttet selskap og vurdert etter laveste verdis prinsipp i konsernregnskapet. Betydelig innflytelse anses å foreligge gjennom aksjonærvtale med Eidsiva Vekst AS.

Aksjene i Moelven Industrier ASA er solgt i januar 2020.

	Forretnings- adresse	Eierandel/ stemmeandel	Bokført verdi 2019	Bokført verdi 2018
<b>Tilknyttede selskaper bokført etter kostmetoden i FKA</b>				
Moelven Industrier ASA *	Moelven	15,90 %	323 000	323 000
Mimiro Holding AS	Ski	40,00 %	151 200	151 200
Dyrekassen AS	Bergen	34,00 %	35 685	
Bioco AS	Oslo	47,50 %	20 000	20 000
Østfold Kornmagasin AS	Sarpsborg	50,00 %	16 944	3 015
Kimen Såvarelaboratoriet AS	Ås	34,00 %	2 720	2 720
Scandinavian Poultry Research AS	Våler	49,00 %	490	490
Graminor AS	Hamar	36,70 %	350	350
European Agri Trade A/S	Aarhus	39,00 %	196	
Norwegian Cargosurvey AS	Oslo	32,00 %	190	190
Surnadal Havneler AS	Surnadal	40,70 %	77	77
Skog Holdco AS	Lillestrøm	45,43 %	24	
<b>Sum investeringer i tilknyttede selskaper - FKA (kostmetoden)</b>			<b>550 876</b>	501 042

\* Aksjene i Moelven Industrier ASA er solgt i januar 2020.

## NOTE 9 VARER

SPESIFIKASJON	FKA 2019	FKA 2018	KONSERN 2019	KONSERN 2018
Råvarer	299 996	400 672	416 333	456 705
Korn	742 011	580 276	853 238	715 426
Varer under tilvirkning/egenproduserte ferdigvarer	203 091	249 394	253 183	329 638
Handelsvarer	1 286 767	1 374 830	1 922 197	2 053 973
<b>Sum varer</b>	<b>2 531 866</b>	2 605 171	<b>3 444 952</b>	3 555 741
Kostpris varebeholdning	2 605 488	2 676 218	3 575 722	3 682 319
Nedskrevet for prisfallsrisiko og ukurans	73 622	71 046	130 770	126 578
<b>Sum varer</b>	<b>2 531 866</b>	2 605 171	<b>3 444 952</b>	3 555 741

## NOTE 10 EGENKAPITAL

	FKA 2019	FKA 2018	KONSERN 2019	KONSERN 2018
<b>Egenkapital 01.01.</b>	<b>2 665 467</b>	2 458 545	<b>3 376 429</b>	3 165 734
Endring innbetalt selskapskapital/aksjekapital	150	151	150	151
Tilgang/avgang minoritet				-10 047
Utbytte til minoritet			-7 400	-11 570
Omregningsdifferanser			-5 307	-8 574
Estimatavvik pensjon direkte mot egenkapital	-32 926	-6 143	-75 932	-35 694
Andre endringer egenkapital	-1 395	-6 366	-8 358	-6 822
Årets resultat	78 102	285 200	53 724	349 171
Avsatt bonus/avkastning individuell egenkapital	-6 075	-65 919	-6 075	-65 919
<b>Egenkapital 31.12.</b>	<b>2 703 322</b>	2 665 467	<b>3 327 231</b>	3 376 429

## NOTE 11 VERDIPAPIRGJELD OG ANNEN RENTEBÆRENDE GJELD

VERDIPAPIRGJELD	FKA 2019	FKA 2018	Opptaksår	Valuta	Forfall
Felleskjøpet Agri SA har utstedt følgende obligasjoner					
NO 0010797327	139 000	350 000	2017	NOK	2020
NO 0010705999	399 656	399 474	2014	NOK	2021
NO 0010850282	500 000		2019	NOK	2022
NO 0010850274	400 000		2019	NOK	2024
NO 0010706005	324 108	323 893	2014	NOK	2026
<b>Sum verdipapirgjeld</b>	<b>1 762 764</b>	1 073 367			

<b>LANGSIKTIGE LÅN</b>	FKA 2019	FKA 2018	Valuta	KONSERN 2019	KONSERN 2018	Valuta
Gjeld til kredittinstitusjoner	<b>350 000</b>	300 000	NOK	<b>738 649</b>	769 131	NOK

<b>ÅR</b>	2020	2021	2022	2023	2024	Senere	Sum
Avdragsplan gjeld til kredittinstitusjoner konsern	109 760	104 795	60 106	51 775	49 727	12 487	388 650

I tillegg forfaller verdipapirgjeld på 324,1 millioner kroner senere enn 5 år etter 31.12.2019

<b>TREKKFASILITETER</b>	Forfall
Trukket 350 000 av en ramme på 750 000	28.06.2022
Trukket 0 av en ramme på 550 000	
Trukket 0 av en ramme på 200 000	

Trekkfasilitetene har følgende krav til nøkkeltall:

Netto rentebærende gjeld (NRBG)/EBITDA på ikke mer enn 4,5x samt egenkapitalandel på minimum 25 %

### FINANSIELLE INSTRUMENTER

Felleskjøpet Agri SA har følgende renteswapper som betaler fast som er holdt utenfor balansen:

<b>NOMINELL VERDI 2019</b>	Start	Forfall	Rente
135 000	27.12.2017	25.06.2020	1,66
200 000	27.12.2017	25.03.2021	3,38
325 000	27.12.2017	25.03.2026	4,69
190 000	27.12.2017	25.06.2030	2,54
150 000	20.03.2018	20.03.2037	3,99
100 000	20.03.2019	20.03.2037	4,05
250 000	21.03.2022	20.03.2037	3,63
300 000	24.04.2013	24.04.2020	2,58
200 000	25.03.2014	25.03.2021	3,38
200 000	24.04.2013	24.04.2023	2,94
100 000	26.10.2017	26.10.2026	2,19
50 000	26.10.2017	26.10.2026	1,93
200 000	28.03.2017	30.03.2027	2,85
50 000	15.03.2019	15.03.2022	1,62
50 000	15.03.2019	15.03.2022	1,55
50 000	15.03.2019	15.03.2022	1,48
50 000	01.06.2022	01.06.2027	2,34
100 000	31.10.2019	31.10.2024	2,90
50 000	24.04.2023	24.04.2027	1,93
100 000	20.01.2023	20.01.2028	2,58
50 000	27.10.2017	27.10.2026	2,09
100 000	20.03.2019	20.03.2026	2,62
50 000	15.03.2019	15.03.2029	2,37
50 000	15.03.2019	15.03.2029	2,33
50 000	15.03.2022	15.03.2029	2,62
50 000	15.03.2019	15.03.2029	2,41
50 000	15.03.2019	15.03.2029	2,28
50 000	15.03.2019	15.03.2029	2,29
50 000	15.03.2019	15.03.2029	2,22
100 000	15.03.2022	15.03.2028	1,85
50 000	01.11.2019	11.01.2024	1,84

Obligasjonslån NO 0010705999 som er et fastrentelån er levert ferdig swappet slik at Felleskjøpet Agri SA betaler flytende rente og mottar en rente tilsvarende obligasjonslånets faste kupong. Obligasjonslån NO 0010706005 er swappet fra fast til flytende.

Urealisert tap på renteswappene i Felleskjøpet Agri SA utgjør 146,0 millioner kroner pr. 31.12.19.

I tillegg har Cernova urealisert gevinst på renteswapper på 1,0 millioner kroner pr. 31.12.19.

<b>INNSKUDD</b>	FKA <b>2019</b>	FKA 2018
Innskudd medlemmer og ansatte	<b>806 697</b>	783 831

Innskuddsordningen har ingen bindingstid og er klassifisert som kortsiktig gjeld.

## NOTE 12 PANTSTILLELSER OG GARANTIANSVAR

<b>Bokført gjeld som er sikret ved pant og lignende</b>	FKA <b>2019</b>	FKA 2018	KONSERN <b>2019</b>	KONSERN 2018
Gjeld til kredittinstitusjoner			<b>457 133</b>	434 701
	<b>FKA 2019</b>	<b>FKA 2018</b>	<b>KONSERN 2019</b>	<b>KONSERN 2018</b>
Bokført verdi av eiendeler stilt som sikkerhet for pantesikret gjeld			<b>602 604</b>	1 210 236
	<b>FKA 2019</b>	<b>FKA 2018</b>	<b>KONSERN 2019</b>	<b>KONSERN 2018</b>
<b>Garantiforpliktelser som ikke er regnskapsført</b>				
Driftsrelaterte garantier	78 963	108 034	78 963	108 034
Garantiansvar Oppgjørs- og driftskredittordningen		4 082		4 082

## NOTE 13 REGNSKAPSMESSIGE AVSETNINGER

	FKA <b>2019</b>	FKA 2018	KONSERN <b>2019</b>	KONSERN 2018
Riving/opprydningkostnader/andre avsetninger			428	4 109
Garantiaavsetning	22 125	24 645	22 125	24 645
<b>Sum</b>	<b>22 125</b>	<b>24 645</b>	<b>22 553</b>	<b>28 754</b>

## NOTE 14 NÆRSTÅENDE PARTER

### Konsernets transaksjoner med nærstående parter

Konsernets øverste morselskap er Felleskjøpet Agri SA. Morselskapet er et samvirkeforetak og er eid av 44 093 bønder/medlemmer. Alle transaksjoner med eierne og styrets medlemmer er på markedsmessige vilkår.

<b>SALG AV VARER OG TJENESTER</b>	FKA <b>2019</b>	FKA 2018	KONSERN <b>2019</b>	KONSERN 2018
Datterselskaper	414 714	427 494		
Tilknyttede selskaper	3 691	1 492	115 589	110 998
<b>Sum</b>	<b>418 405</b>	<b>428 986</b>	<b>115 589</b>	<b>110 998</b>

Salg av varer og tjenester er i all hovedsak råvarer (korn/mel), handelsvarer til butikk, transport og eiendomsutleie.

<b>KJØP AV VARER OG TJENESTER</b>	FKA <b>2019</b>	FKA 2018	KONSERN <b>2019</b>	KONSERN 2018
Datterselskaper	429 542	461 226		
Tilknyttede selskaper	25 766	29 629	25 968	34 521
<b>Sum</b>	<b>455 308</b>	490 855	<b>25 968</b>	34 521

Kjøp av varer og tjenester er i all hovedsak råvarer (korn/mel), handelsvarer til butikk, transport og eiendomsutleie.

#### Balanseposter som følge av kjøp og salg av varer og tjenester

<b>FORDRINGER PÅ NÆRSTÅENDE</b>	FKA <b>2019</b>	FKA 2018	KONSERN <b>2019</b>	KONSERN 2018
Datterselskaper	118 611	34 511		
Tilknyttede selskaper	107	100	41 135	50 187
<b>Sum</b>	<b>118 718</b>	34 611	<b>41 135</b>	50 187

<b>GJELD TIL NÆRSTÅENDE</b>	FKA <b>2019</b>	FKA 2018	KONSERN <b>2019</b>	KONSERN 2018
Datterselskaper	152 962	60 598		
Tilknyttede selskaper	4 167	2 068	4 414	2 327
<b>Sum</b>	<b>157 129</b>	62 666	<b>4 414</b>	2 327

#### Balanseposter som følge av finansiering

<b>LÅN TIL NÆRSTÅENDE</b>	FKA <b>2019</b>	FKA 2018	KONSERN <b>2019</b>	KONSERN 2018
Datterselskaper	825 058	742 126		
Tilknyttede selskaper	10 000	2 559	37 834	39 997
<b>Sum</b>	<b>835 058</b>	744 685	<b>37 834</b>	39 997

Renter på lån til nærstående er fastsatt på markedsmessig vilkår. Renteinntekter og rentekostnader som er eliminert på lån fra morselskapet til datterselskaper er på 19,1 millioner kroner.

Datterselskapenes trekk på ramme i konsernkontosystemet klassifiseres i morselskapets balanse som kortsiktig fordring konsernselskaper eller kortsiktig gjeld konsernselskaper. Pr. 31.12.19 hadde datterselskapene 32,0 millioner kroner innestående i konsernkontosystemet. 58,3 millioner kroner er klassifisert som kortsiktig fordring konsernselskaper og 90,3 millioner kroner er klassifisert som kortsiktig gjeld konsernselskaper.

## NOTE 15 VESENTLIGE AVTALER

Felleskjøpet Agri har en aksjonæravtale fra 2005 med Fritt Ord, som garanterer Fritt Ord en minimumsavkastning på 7 % av deres investering i Cernova AS. Samtidig har Fritt Ord forpliktet seg til å medvirke til at aksjeposten kan bli videresolgt til en industriell eier.

Felleskjøpet Agri har en aksjonæravtale med Eidsiva Vekst AS vedrørende eierskap i Moelven Industrier ASA. Aksjene i Moelven Industrier ASA er solgt i januar 2020.

## NOTE 16 FINANSIELL RISIKO/FINANSIELLE INSTRUMENTER

### Markedsrisiko

Selskapet er eksponert for endringer i valutakurser innenfor EUR, USD, GBP, DKK og SEK. Eksponeringen er knyttet til varekjøp og betaling av varekjøp i disse valutaene. Som en del av selskapets valutastrategi, benyttes terminkontrakter og valutakonti for å redusere valutarisikoen knyttet til varekjøp og betalinger. Urealisert gevinst og tap på terminkontraktene og valutakonti resultatføres.

Selskapets rentebærende gjeld er sikret mot renteendringer med renteswapper, jfr oversikt i note 11.

Urealisert tap på renteswapper resultatføres ikke. Som en del av finansstrategien er renterisikoen redusert gjennom en diversifisert rentestruktur med fordeling mellom kort, mellomlang og lang rentebinding. Refinansieringsrisikoen er redusert ved en diversifisert forfallsstruktur.

### Kreditrisiko

Selskapet har etablert rutiner for kredittvurdering av kunder i henhold til selskapets kredittpolicy.

Risiko for at motparter ikke har økonomisk evne til å oppfylle sine forpliktelser anses lav, da det historisk sett har vært lite tap på fordringer.

### Likvidetsrisiko

Selskapet styrer likviditeten ved å ha tilstrekkelig likviditetsreserver og trekkmuligheter på avtalte kredittrammer med bank.

Selskapet vurderer likviditeten som god, og det er ikke besluttet å innføre tiltak som endrer likvidetsrisiko.

I tillegg overvåkes fremtidige kontantstrømmer knyttet til finansielle eiendeler og gjeld i balansen løpende.

Forfallstidspunkter for kundefordringer opprettholdes og andre langsiktige fordringer er ikke vurdert reforhandlet eller innløst.

### Obligasjonslån

Felleskjøpet Agri sine obligasjonslån er notert på Alternative Bond Market (ABM) ved Oslo Børs.

# Erklæring fra styret og konsernsjef

Styret og konsernsjef har i dag behandlet og fastsatt årsmeldingen og årsregnskapet for konsernet Felleskjøpet Agri pr. 31. desember 2019.

Etter styret og konsernsjefens beste overbevisning er årsregnskapet utarbeidet i samsvar med gjeldende regnskapsstandarder, og opplysningene i regnskapet gir et rettviseende bilde av konsernets eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat som helhet pr. 31. desember 2019.

Etter styret og konsernsjefens beste overbevisning gir årsmeldingen en rettviseende oversikt over viktige begivenheter i regnskapsperioden og deres innflytelse på årsregnskapet, samt de mest sentrale risiko- og usikkerhetsfaktorer virksomheten står overfor i neste regnskapsperiode.

Lillestrøm, 17. februar 2020



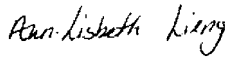
Anne Jødahl Skuterud, leder



Harald A. Lein, nestleder



Sveinung Halbjørhus



Ann-Lisbeth Lieng



Arne Elias Østerås



Elisabeth Holand



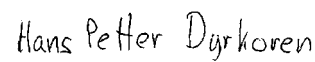
Eli Blakstad



Karl-Oskar Fosshaug



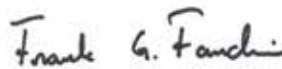
Wenche Ytterli



Hans Petter Dyrkoren



Hans Kristian Hagen



Frank G. Fandin



John Arne Ulvan, konsernsjef



Til årsmøtet i Felleskjøpet Agri SA

## Uavhengig revisors beretning

### Uttalelse om revisjonen av årsregnskapet

#### Konklusjon

Vi har revidert Felleskjøpet Agri SAs årsregnskap, som består av:

- selskapsregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2019, resultatregnskap og kontantstrømanalyse for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper, og
- konsernregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2019, resultatregnskap og kontantstrømanalyse for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.

Etter vår mening:

- er årsregnskapet avgitt i samsvar med lov og forskrifter
- gir det medfølgende selskapsregnskapet et rettviseende bilde av den finansielle stillingen til Felleskjøpet Agri SA per 31. desember 2019 og av selskapets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret som ble avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.
- gir det medfølgende konsernregnskapet et rettviseende bilde av den finansielle stillingen til konsernet Felleskjøpet Agri SA per 31. desember 2019 og av konsernets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret som ble avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.

#### 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.

#### Øvrig informasjon

Ledelsen er ansvarlig for øvrig informasjon. Øvrig informasjon omfatter informasjon i årsrapporten bortsett fra årsregnskapet og den tilhørende revisjonsberetningen.

Vår uttalelse om revisjonen av årsregnskapet dekker ikke øvrig informasjon, og vi attesterer ikke den øvrige informasjonen.

I forbindelse med revisjonen av årsregnskapet er det vår oppgave å lese øvrig informasjon med det formål å vurdere hvorvidt det foreligger vesentlig inkonsistens mellom øvrig informasjon og årsregnskapet, kunnskap vi har opparbeidet oss under revisjonen, eller hvorvidt den tilsynelatende inneholder vesentlig feilinformasjon.

Dersom vi konkluderer med at den øvrige informasjonen inneholder vesentlig feilinformasjon er vi pålagt å rapportere det. Vi har ingenting å rapportere i så henseende.

PricewaterhouseCoopers AS, Dronning Eufemias gate 71, Postboks 748 Sentrum, NO-0106 Oslo  
 T: 02316, org. no.: 987 009 713 MVA, www.pwc.no  
 Statsautoriserte revisorer, medlemmer av Den norske Revisorforening og autorisert regnskapsførerselskap





## Uavhengig revisors beretning - Felleskjøpet Agri SA

---

### *Styrets og daglig leders ansvar for årsregnskapet*

Styret og daglig leder (ledelsen) er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet i samsvar med lov og forskrifter, herunder for at det gir et rettvise bilde i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge. Ledelsen er også ansvarlig for slik intern kontroll som den finner nødvendig for å kunne utarbeide et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil.

Ved utarbeidelsen av årsregnskapet er ledelsen ansvarlig for å ta standpunkt til selskapets og konsernets evne til fortsatt drift, og på tilbørlig måte å opplyse om forhold av betydning for fortsatt drift. Forutsetningen om fortsatt drift skal legges til grunn for årsregnskapet så lenge det ikke er sannsynlig at virksomheten vil bli avvirket.

---

### *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.

For videre beskrivelse av revisors oppgaver og plikter vises det til:

<https://revisorforeningen.no/revisjonsberetninger>

---

### *Uttalelse om andre lovmessige krav*

---

#### *Konklusjon om årsberetningen*

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, mener vi at opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til resultatdisponering er konsistente med årsregnskapet og i samsvar med lov og forskrifter.

---

#### *Konklusjon om registrering og dokumentasjon*

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, og 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, 17. februar 2020

**PricewaterhouseCoopers AS**

Herman Skibrek  
Statsautorisert revisor

# Konsernledelsen

Konsernledelsen i Felleskjøpet Agri har fem operative enheter og fire forretningsstøttefunksjoner.

I tillegg til aktivitetene i morselskapet er Cernova en del av kjernevirksomheten og representert i selskapets ledelse. HR, medlem og kommunikasjon & marked rapporterer direkte til konsernsjefen, mens produksjon og vareforsyning, landbruk, maskin og Retail Norden er egne divisjoner.



**John Arne Ulvan**  
Konsernsjef



**Terje Johansen**  
Visekonsernsjef



**Trine-Marie Hagen**  
Direktør økonomi



**Halfdan Blytt**  
Direktør produksjon og vareforsyning



**Trond Fidje**  
Fungerende direktør Retail Norden



**Frode Dahl**  
Direktør maskin



**Vegard Braate**  
Direktør medlem



**Kari Wang Olsen**  
Direktør HR, fungerende direktør  
kommunikasjon og marked



**Bjørn Stabbetorp**  
Fungerende direktør landbruk



**Bjørn I Gjethammer**  
Adm. direktør Cernova

Returadresse:  
Felleskjøpet Agri/Kundetjenesten  
Postboks 469 Sentrum  
0105 Oslo

Felleskjøpet Agri  
Depotgata 22  
2000 Lillestrøm  
tlf: 72 50 50 50  
e-post: [firmapost@felleskjopet.no](mailto:firmapost@felleskjopet.no)  
[www.felleskjopet.no](http://www.felleskjopet.no)

