



Felleskjøpet

# Årsrapport 2018 Felles løft for norsk matproduksjon



# Innhold

- 4 Konsernsjefen har ordet
- 8 Nøkkelinformasjon

## Bondens økonomi

- 12 Sliik skaper Felleskjøpet bondenytte
- 14 Styrker resultatet med Felleskjøpet
- 17 Et løft for fremtiden

## Samvirkets styrker

- 20 Styrke og lederskap
- 22 Mobilisering i landbruket
- 24 Én million tonn kraftfôr

## Teknologi, klima og dyrevelferd

- 28 Teknologiselskaper etableres i landbruket

- 30 Bærekraft blir business
- 32 Kutter utslipp tilsvarende 100 000 biler

- 34 Viktige hendelser i 2018

## Årsmelding og regnskap

- 40 Årsmelding
- 50 Resultatregnskap
- 51 Balanse
- 53 Kontantstrømanalyse
- 54 Noter til årsregnskapet
- 69 Erklæring fra styret og konsernsjef
- 70 Revisors beretning
- 72 Konsernledelsen



## Felleskjøpet – konsern og samvirke

Felleskjøpet Agri har en omsetning på 16 milliarder og 3 596 ansatte. 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 Granngården i Sverige som også har 100 butikker rettet mot samme målgruppe. Vår virksomhet omfatter også eiendomsdrift,

brød og bakevarer, samt utstyr til park, anlegg og kjøledyr. Felleskjøpet er et samvirke eid av 43 296 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.



## Langsiktige løft for landbruket

Sesongene vil alltid variere og som bonden lever Felleskjøpet med været. Når kriser oppstår eller markedet presser næringen er samvirket og Felleskjøpet en trygghet i hverdagen til norske bønder. Med sterke bånd mellom eierne og selskapet evner vi å ta løft og bruke ressurser som ingen andre aktører kan, nettopp for å styrke og opprettholde lønnsomheten til bonden.



«2018 viste tydelig hvor viktig det er at  
bøndene står sammen i et sterkt samvirke  
og et solid Felleskjøp.»

*John Arne Ulvan*





# Felleskjøpet utgjør forskjellen

Når været svikter, markedet hardner til og teknologien tar oss mot nye, uante muligheter – da er Felleskjøpet bondens beste partner.

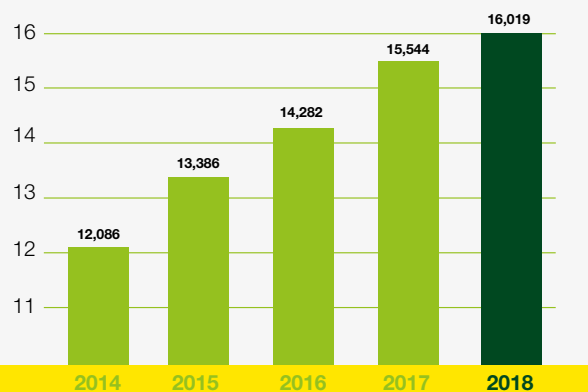
Vår store samfunnsutfordring klimakrisen påvirker nå både hver enkelt i hverdagen og hvordan næringslivet må jobbe for å lykkes i fremtiden. Det handler om å produsere renere og mer klimavennlig for å hindre at den globale oppvarmingen skal bli for høy. For landbruket handler det i tillegg om å produsere mer mat til en voksende verdensbefolkning. Alle land må bidra for å lykkes i denne jobben, og i norsk landbruk er Felleskjøpet en avgjørende aktør i de fleste produksjonskjedene. Ingen leverandør i vår næring er inne med flere avgjørende innsatsfaktorer. Det er et stort ansvar og et lederskap vi er klare til å ta på vegne av næringen. Vi jobber hver dag for å bedre vårt miljøavtrykk, utvikle bærekraftig fremtidig produksjon og ikke minst legge til rette for lønnsomhet for den norske bonden.

Kanskje var 2018, som vil bli husket som en av de tørreste og varmeste vekstsesongene i vår generasjon, et varsel om klimaendringer i sving. Forskning viser at varme somre blir varmere og de våte blir våtere. Dette er utfordringer jordbruket må forberede seg på. De tre siste

årene illustrerer dette ytterligere. 2016 var «stang inn» i mange produksjoner med store krav til Felleskjøpets kapasitet og håndteringsevne, 2017 regna bort i mange områder og stilte oss overfor utfordringer på produksjonssiden, og 2018 tørka bort. Det er sjelden vi kan snakke om normalår. Derfor har vi rigget Felleskjøpet for å kunne takle «det unormale». Det er helt i tråd med våre grunnverdier, som handler om å sikre bondens økonomi på kort og lang sikt.

Sommeren 2018 satte oss på prøve, og sammen med bonden og de øvrige bondeide selskapene i landbruket besto vi testen. Felleskjøpet viste lederskap og handlekraft, og med en enorm innsats fra hele vår organisasjon bidro vi sterkt til å berge næringa gjennom de tøffe utfordringene. Situasjonen viste tydelig styrken i samvirkemodellen og hvor viktig det er at bøndene står sammen i et sterkt fellesskap. Etterdønningene etter fjorårets sesong vil sannsynligvis merkes inn i 2019 for mange aktører i vår næring. Manglende korn for salg inntil ny avling er i hus er et konkret eksempel på en slik etterdønning. ►

## OMSETNING (NOK mrd)



# 114 millioner

Felleskjøpet har realisert besparelser knyttet til produksjon og transport av kraftfôr på 114 millioner kroner i 2018 sammenlignet med 2011.

## Resultat og drift

Tørkesommeren satte sterkt preg på driften vår i 2018, både for landbruket og i detaljhandelsvirksomheten vår. Resultatene våre er tilfredsstillende forholdene tatt i betraktning. Et resultat før skatt på 411,4 millioner er på nivå med resultatet vi hadde i 2016, som var et godt år for oss. Det er lagt ned en kjempeinnsats i organisasjonen for å gi våre kunder best mulig råd og veiledning gjennom sesongen. Det har kostet, men også gitt resultater. Vi fortsetter å øke omsetningen og styrke vår markedsposisjon i landbruket. Markedsandelene på kraftfôr har vokst kontinuerlig de siste årene og er drevet av gode produksjonsresultater og ytelse hos bonden. Maskindivisjonen har utviklet seg positivt gjennom 2018 med solid vekst for John Deere og rekord i salg av melkeroboter. Salg av gjødsel og såvarer viser også rekordomsetning. Derimot førte halverte avlinger til tapte korninntekter sammenlignet med et normalår.

Tørken påvirket i tillegg til landbruket også hagemarkedene i hele Nord-Europa, noe vi merket også i Felleskjøpet. I tillegg var

2018 et generelt tøft år for handelen. Vi klarte derfor ikke å innfri våre ambisjoner for denne delen av virksomheten hverken i Norge eller Sverige. Vi ser imidlertid med glede at satsingene innenfor hage bidrar positivt. Kundetilstrømmingen var 11 prosent høyere i de butikkene der vi har etablert hagesentre. Denne utviklingen vil vi derfor bygge videre på. Nå arbeides det med å effektivisere driften og forbedre resultatene i hele handelsvirksomheten vår. Matmel- og bakerivirksomheten i Cernova utviklet seg positivt i 2018. Her er det gjort en stor jobb med å effektivisere driften og vi har fått en viss drahjelp fra markedet. Dette har gitt resultatforbedring i den viktige næringsmiddel delen av konsernet.

## Vår tids utfordringer

Helt siden 1896 har framsynte eiere sørget for at Felleskjøpet har vært i stand til å møte og mestre tidens krav. Vi kan knapt overvurdere hva dette har betydd for norske bønder. Felleskjøpet har ikke bare vært en konkurransedyktig leverandør av driftsmidler; selskapet har også vært en garantist for muligheten til å drive effektiv matproduksjon i Norge. Dette er minst like

viktig for bonden i dag som tidligere. Det har dagens eiere forstått og gitt oss en klar marsjordre om å fortsette og skape bondenytte fremover. I tillegg til klimaendringer påvirker markedsendringer med konkurranse fra internasjonale aktører og en rivende teknologisk utvikling med nye markedsmodeller jordbruket. Felleskjøpet går tungt inn i disse utfordringene. For å klare det, må vi ha tilstrekkelig med ressurser til å investere i utvikling, nyskaping, effektiv drift og opinionsbygging. Samtidig må vi kunne ta et ekstra tak når bonden trenger det, slik vi så i 2018.

## Handlekraft

Vi må kontinuerlig tilpasse oss den virkeligheten og markedet vi står oppe i. Vi skal investere i utviklingen av landbruket, øke kompetansen slik at vi kan tilby framtidens løsninger til bonden, og drive effektivt. Bare slik kan Felleskjøpet skape bondenytte også i fremtiden. Derfor er målet for andre fase av Bondeløftet, konsernets strategi for perioden 2016-2020, å styrke driften vesentlig. Resultatløftet skal gi oss handlekraft til å forsterke vår satsing på framtid jordbruket, ta en offensiv rolle i



den grønne økonomien, og arbeide videre med å sikre gode rammebetingelser for norsk matproduksjon. Samtidig vil vi aldri gå på akkord når det gjelder effektiv drift og konkurransedyktige varer og tjenester.

#### Smart på jorden – smart i fjøset

Felleskjøpet investerer betydelig i digitaliseringen av framtidens matproduksjon. I 2018 kjøpte vi oss inn i det svenske teknologiselskapet Dataväxt, som blant annet åpner for et digitalt samarbeid med Lantmännen. Et enda mer ambisiøst prosjekt er selskapet Mimiro, som Felleskjøpet Agri og TINE etablerte i 2018 med sikte på å skape en felles digital plattform for automatisk innsamling av data fra fjøs og jorder som kan utnyttes til bedre beslutningsstøtte for bonden. Mimiro vil utnytte at norske bønder er blant de mest digitale i verden og at norsk landbruk er blant de mest avanserte brukere av store datamengder. Vi tror tjenestene som vi utvikler i selskapet vil ha et kommersielt potensial også internasjonalt. Mimiro vil også sikre at norske bønder beholder kontrollen med sine data. Som totalleverandør til landbruket er Felleskjøpet i

en unik posisjon til å sy sammen digitale produkter og løsninger gjennom hele verdikjeden. Dette vil vi utnytte til å tilby reelle forbedringer og – ikke minst – forenklinger som kan gjøre bondens hverdag mer effektiv og lønnsom. Felleskjøpet jobber også med sitt eget SmartHold-konsept som bidrar til den beste driften og brukernytten ute på gården.

#### Internasjonal konkurranse

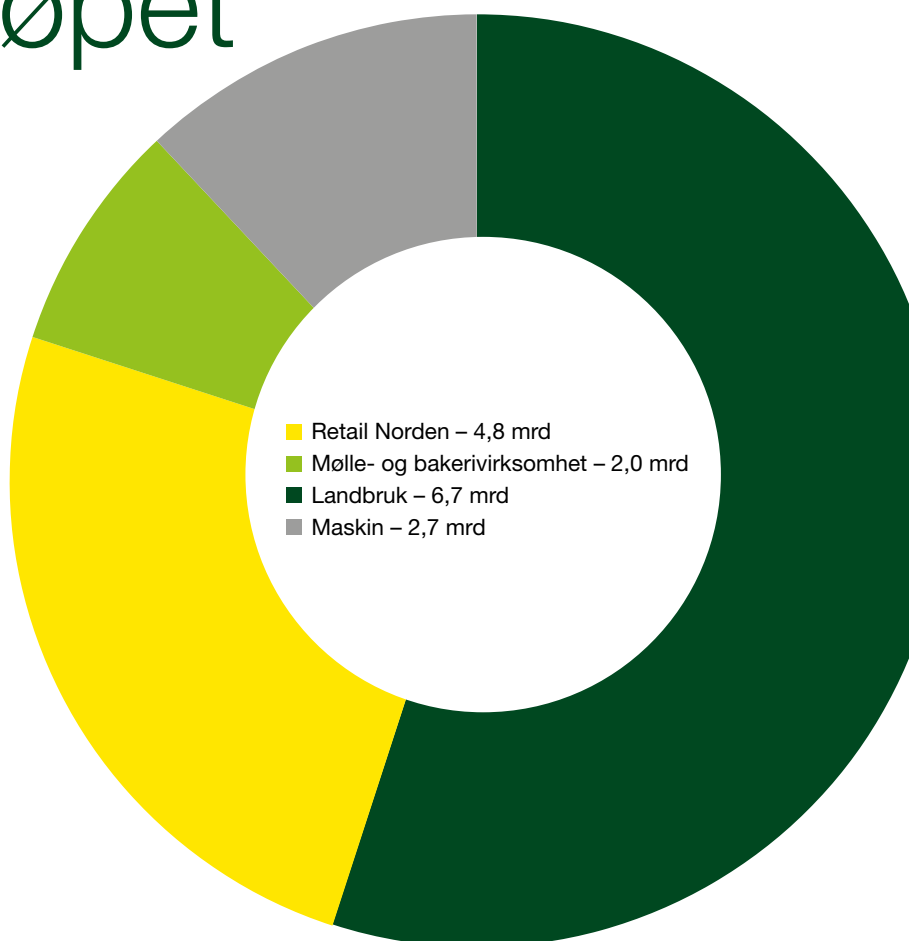
Konkurransetilstanden i det norske landbruksmarkedet har endret seg mye og raskt de siste årene. I den norske landbruksmaskinbransjen eies og styres mange aktører utenom Felleskjøpet av multinasjonale konserner. Norsk image og tradisjonsrike firmanavn kan ikke dekke over at beslutningene i realiteten ligger i USA, Danmark eller andre land. Heller ikke at overskuddet som hentes ut fra norske landbrukskunder havner utenfor landet. Dette er selvfølgelig helt legitimt, men det er viktig å være klar over utviklingen. Vi må forvente at liknende strukturendringer også vil skje i andre deler av landbruksmarkedet. Når hele verden er få tastetrykk unna, skaper det en ny og tøffere konkurranse.

Felleskjøpet skal være bondens partner også på nett, og vi bruker store ressurser på å utvikle vår netthandel både mot landbruks- og forbrukermarkedet. Slik ønsker vi å være en solid norsk aktør også på nett. I vår digitale verden går ting raskt og det er mange fristende tilbud. Men før man tar kjøpe beslutninger, bør man tenke noen lange tanker. Å stå sammen som bønder i et samvirke er minst like viktig i dag som i går. Bondeide selskap som Felleskjøpet sikrer også åpne kornanlegg, lav produksjonskostnad for kraftfôr og handlekraft til å iverksette krevende tiltak som sommerens halmgaranti under ekstraordinære forhold. Uten samhold, ingen styrke. Jeg håper vi alle er bevisst på hvor avgjørende det er å ha solide samvirkeforetak som kan sikre trygghet for norske bønder og en framtidig norsk matproduksjon i verdensklasse.

# Nøkkelinformasjon om Felleskjøpet

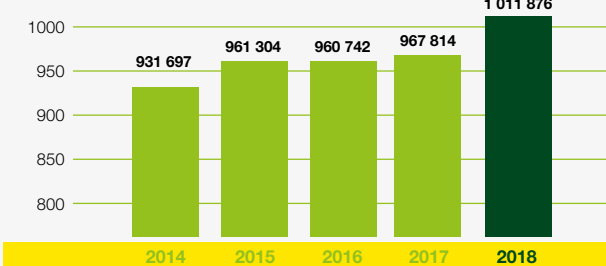
Konsernets driftsinntekter var i 2018 på 16 019 millioner kroner, en økning fra 15 544 millioner kroner i 2017.

Driftsresultat konsern i 2018 ble på 387,6 millioner kroner, mens resultatet før skatt endte på 411,4 millioner kroner.

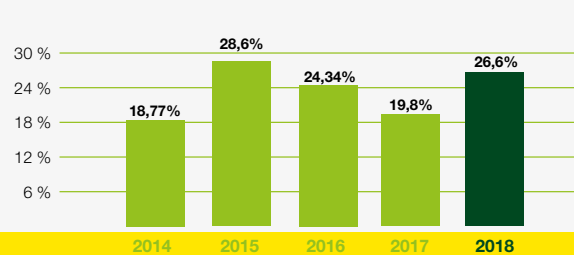
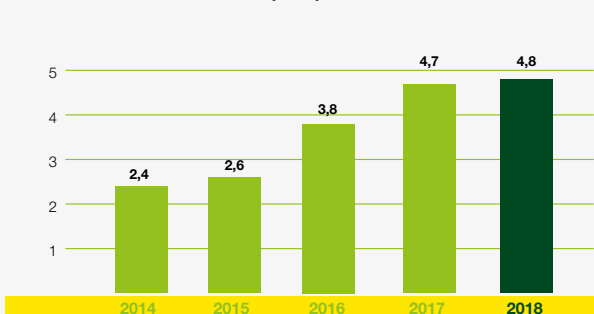


ÅR	2018	2017	2016	2015	2014
Omsetning	16 019 129	15 544 154	14 282 354	13 386 924	12 086 416
EBITDA	726 366	897 971	788 743	870 131	720 778
Driftsresultat	387 646	601 262	493 885	579 000	447 936
Resultat før skatt	411 390	472 254	413 162	430 697	301 478
Årsresultat	349 171	430 247	345 655	330 265	219 146
Egenkapitalandel	36,0 %	34,1 %	31,2 %	34,1 %	31,40 %
Egenkapitalavkastning	11,0 %	15,1 %	13,3 %	14,5 %	10,3 %

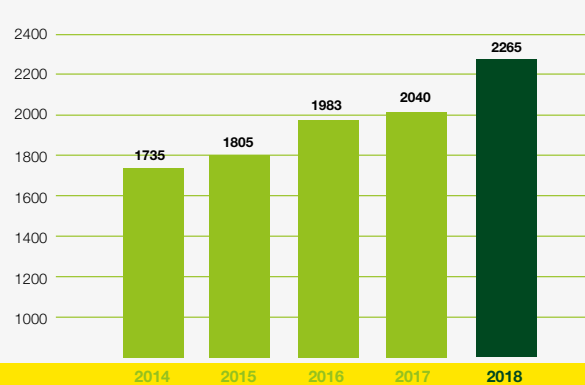
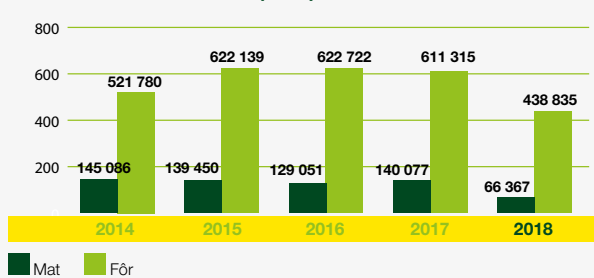


**VOLUMUTVIKLING KRAFTFØR (tusen tonn)**

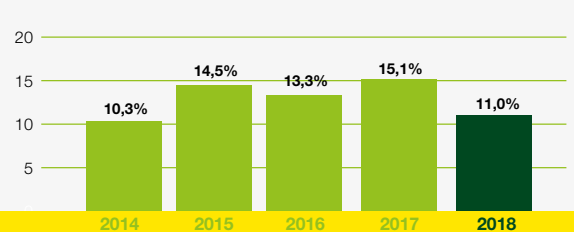
Tallene inkluderer før produsert til kjøledyr

**MARKEDSANDEL TRAKTOR****SALG GJENNOM RETAIL (mrd)**

Fra 2016 er salg i Granngården inkludert i tallene.

**SALG AV TONNVARE GJENNOM MIN GÅRD (mill)****KJØP AV NORSK KORN (tonn)**

■ Mat ■ Før

**AVKASTNING PÅ EGENKAPITAL ETTER SKATT**



# 1 Bondens økonomi – hver dag

---

Fra såfrøet går i jorda til kornet høstes, eller fra kalving til full melkeproduksjon, er Felleskjøpet en avgjørende partner i bondens drift. Fra start til slutt bidrar vi i alle driftsformer og alle ansatte jobber mot samme mål – en god økonomi for bonden på kort og lang sikt. God økonomi for bonden er til det beste for Felleskjøpet, og et sterkt Felleskjøp er den ekstra sikkerheten norske bønder trenger både i dag og i fremtiden.



# Slik skaper Felleskjøpet bondenytte

Eiernes klare mål er at Felleskjøpet skal bidra til bedre lønnsomhet for bonden. Gjennom alt fra tilbud til unge bønder, bedre logistikk, ny teknologi og effektiv produksjon skaper Felleskjøpet bondenytte.





Felleskjøpet skaper bondenytte hver dag ved å effektivisere driften, innføre ny teknologi og utvikle innovative løsninger for framtidens jordbruk. Alle tiltak som gjøres gjennom hele Felleskjøpets drift skal bidra til lavere eller mer riktig ressursbruk som ikke bare gir bedre lønnsomhet, men i tillegg bidrar det til å redusere klimautslipp.

### Logistikk

#### **630 kg blir 5 millioner i året**

Lassene på Felleskjøpets kraftfôrbiler veide 630 kilo mer i 2018 enn i 2015. Når det kjøres ut over 1 million tonn kraftfôr fra fabrikkene, slik det ble gjort i 2018, blir det store innsparinger. Større lass førte til at Felleskjøpet kjørte nær 1 000 færre vogntog i 2018 enn for tre år siden. Det representerer en innsparing på nær fem millioner kroner per år, eller til sammen 10-15 millioner de siste tre årene. Dette er bare ett av mange eksempler på hvordan ny teknologi og bedre planlegging fører til effektivisering av transport og logistikk, som igjen gagnar bonden gjennom god distribusjon i hele Norge og lavere kostnader.

### Kraftfôr

#### **28 000 kroner på optimal fôring**

Felleskjøpets nye optimale fôringsprogram dokumenteres til å forbedre lønnsomheten opp mot 13 kroner pr. slaktegris, eller om lag 28 000 kroner pr. år i en konsesjonsbesetning. Format Vekstmodell er et

SmartHold-konsept som kombinerer løpende data fra besetningen og førerkompetanse for å styre produksjonen. For alle slaktegrisprodusentene som bruker fôr fra Felleskjøpet Agri, representerer Format Vekstmodell et forbedringspotensial på til sammen 8,5 millioner kroner pr. år. Dersom alle slaktegrisprodusenter i Norge hadde brukt konseptet, kunne det forbedret driften med over 20 millioner kroner tilsammen.

### Produksjonskostnad for kraftfôr på 2011-nivå

Felleskjøpet startet i 2012 et omfattende arbeid for å effektivisere produksjon og transport av kraftfôr. De største effektene ble tatt ut de påfølgende årene, men i det videre arbeidet er det gjort ytterligere forbedringer hvert eneste år. Investeringer som den nye fabrikk på Kambo har gitt ytterligere gevinster, samtidig som det sikrer kvalitet og øker mulighetene til å tilby et større sortiment. Effektiviseringene gjør at Felleskjøpets kraftfôr produseres til lavere kost i 2018 enn hva kostnaden var per tonn i 2011.

Tar man hensyn til lønns- og prisutviklingen, innebærer det at kostnaden per produsert tonn er redusert med ca. 20 prosent i perioden. For Felleskjøpets kunder innebærer dette at den samlede kraftfôrregningen i 2018 er om lag 80 millioner kroner, eller 8 øre/kg, lavere enn den ville vært uten disse innsparingene.

### Presisjonsjordbruk

#### **Kjører 150 000 dekar mindre med GPS**

Felleskjøpets kunder tar hvert år i bruk ca. 200 traktorer med GPS-basert autostyring, om lag likt fordelt mellom gras- og kornprodusenter. Et grovt anslag tilsier at de 200 traktorene benyttes på 100 000 dekar. Traktorene benyttes til flere arbeidsoperasjoner som harving, såing, spredning av gjødsel, sprøyting og grasslått, slik at totalt kjørt areal er minst 250 000 dekar. Autostyring reduserer overlapp i kjøringen med ca. ti prosent sammenlignet med manuell styring. Nye «GPS-kunder» i Felleskjøpet reduserer dermed kjøringen med 25 000 dekar hvert år. Akkumulert over tre år blir reduksjonen 150 000 dekar. Dette betyr mindre dieselforbruk og mindre bruk av innsatsfaktorer som såkorn og gjødsel – og ikke minst spart arbeidstid. Mange har i tillegg gjødselspredere og sprøyter med seksjonsavstegning som ytterligere reduserer overlapp og sørger for at gjødsel og plantevernmidler blir brukt riktig. Mindre kjøring betyr også reduserte pakkeskader og mer fruktbar jord. Kombinert med en unik drivstoffgaranti, som garanterer forbruk av drivstoff i liter per time eller refunderte kostnader, og et landsomfattende serviceapparat, sikrer Felleskjøpet bonden Oppetid gjennom alle sesonger.

# Styrker resultatet med Felleskjøpet

Frøydís Husby har fått bedre kontroll med slaktegrisen med Felleskjøpets nye føeringsverktøy. Resultatene har overbevist henne om at det er mer å hente på presise data fra fjøs og besetning. Det får hun med Felleskjøpets SmartHold-konsept.

– Jeg ønsket å få mer kontroll i slaktegris-avdelingen. Jeg syntes aldri jeg helt hadde fått den til å fungere godt nok. Da vi fikk presentert den nye føeringsmodellen på et fagmøte med Felleskjøpet, hørtes det ut til å passe bra i vårt fjøs og jeg fikk lyst til å prøve, sier bonden på Husby Lille i Åsen i Levanger.

Husby tok som en av de aller første i bruk Format Vekstmodell slaktegris i juni 2018. Fram til da var modellen prøvd i åtte pilot-besetninger i Trøndelag, og Felleskjøpet lanserte sitt nye føeringsverktøy for alle kunder senere på høsten.

Format Vekstmodell baserer seg på at man hver uke veier et representativt utvalg av dyra og registrerer hvor mye fôr som er brukt i besetningen. Dermed får man løpende oversikt over tilvekst og fôrforbruk underveis i oppføringen.

## Nytt fôr og mer data

I de tre første puljene som Husby sendte til slakteriet etter at hun startet med vekstmodellen, hadde slaktegrisene et fôrforbruk på henholdsvis 2,56, 2,37 og 2,67 førenheter per kilo tilvekst. I 2017 var gjennomsnittlig fôrforbruk i InGris-statistikken 2,68 førenheter.

– Når du kan se utvikling og endringer underveis blir du mer nysgjerrig på å eksperimentere noe mer med føret. Ved

hjelp av vekstmodellen har vi funnet fram til et fôr, Format Fleks 110, som jeg synes fungerer bra, sier Husby.

– Det Husby forteller stemmer godt med det vi har opplevd hos pilotbrukerne. Med den oversikten som Format Vekstmodell gir, blir man mer bevisst og interessert i å gjøre tiltak som kan forbedre drifta. Man får et verktøy til å komme ut av «den gamle tralten». Det gir positive effekter og betyr bedre økonomi for bonden. Husby har bevisst valgt et fôr med lavere førenhetspris, bedre tilvekst og bra fôrforbruk, sier salgs- og fagkonsulent Kine Berntsen Letnes, som har gjennomført en masteroppgave om modellen for Felleskjøpet ved NMBU.

Den ukentlige oppfølgingen har avdekket at slaktegrisene hos Husby ser ut til å få en «dupp» i tilveksten rundt 60-80 kilo levende vekt. Når Husby nå går videre i sitt presisjonshusdyrhold og tar i bruk Farm-Online, et overvåkings- og styringssystem fra Felleskjøpets leverandør Skov, får Husby og Letnes mer informasjon og data som setter dem bedre i stand til å finne ut hva som bør gjøres. Dette er en del av Felleskjøpets SmartHold-konsept.

## Ikke mye arbeid

– Jeg føler jeg har bedre oversikt og er blitt mer bevisst rundt mange ting, blant annet utslaktingsstrategi. Når jeg har oversikt

over hvor mye grisene vokser hver uke, kan jeg lettere prognosere riktig tidspunkt for levering til slakt. Det betyr mye for det økonomiske resultatet fordi det i dagens overskuddssituasjon er betydelige trekk ved å levere for tunge griser. Tidligere bommet jeg mer på dette, sier Husby.

Hun fører opp slaktegrisene i to puljer, purker og kastrater, og hver torsdag veier hun et representativt utvalg på ca. ti griser fra hver pulje.

– Jeg hadde vekt i gulvet, så det ble ingen stor forandring. Veiingen tar bare en liten time hver uke. Det synes jeg ikke er mye ekstra arbeid og en god investering sammenlignet med det jeg får igjen. Den største forandringen er å få inn rutiner og gjøre ting systematisk, sier Husby.

Fôrforbruket måles ved hjelp av laser-sensorer i kraftførsiloene.

## Forbedret lønnsomhet

Frøydís Husby driver kombinert produksjon med knapt 60 årspurker og oppføring av rundt 1200 slaktegris i året. Hun og mannen Torstein overtok gården i 2005 og bygde nytt grisehus i 2011. Bare siden byggingen har svineholdet endret seg mye. Husby er bevisst på å henge med i utviklingen og oppgraderer grisehuset og drifta steg for steg, blant annet med FarmOnline.



– Presisjonshusdyrbruk er veldig spennende. Jeg har lyst til å få enda bedre oversikt over produksjonen. Det er der du kan hente de siste kronene, og så synes jeg arbeidet blir mer interessant, sier Husby.

Utgangspunktet for Letnes' masteroppgave er at norske svineprodusenter ikke synes å utnytte fôrpotensialet hos dagens griseraser.

– Fôrforbruket har stått stille de siste årene, mens det genetiske potensialet har forbedret seg. Format Vekstmodell kan bidra til å hente ut dette potensialet, sier Letnes.

Hos pilotbrukerne har Letnes dokumentert at Format Vekstmodell kan forbedre lønnsomheten med flere titusener i året

i en konsesjonsbesetning med 2 100 slaktegriser.

#### **Alle må omstille seg!**

Frøydis Husby savner lønnsomhetsberegninger i modellen når oppgjøret fra slakteriet foreligger, og fra pilotbrukere har det kommet ønsker om lettere å kunne sammenligne ulike puljer, blant annet med enkel grafikk.

– Vi må utvikle Vekstmodellen videre og synliggjøre effektene av den. Det er også helt nytt for meg å arbeide med kundene på ukebasis. Dette krever trening blant oss rådgivere. Her må alle omstille seg! Felleskjøpet skal bruke modellen til å løfte lønnsomheten hos alle produsenter. Det er jo jobben vår, og Felleskjøpet har verktøyet, sier Letnes, som selv har vokst opp med svineproduksjon.



«Smarthold er veldig spennende. Jeg har lyst til å få enda bedre oversikt over produksjonen. Det er der du kan hente de siste kronene, og så synes jeg arbeidet blir mer interessant»

*Frøydis Husby*





# Et løft for fremtiden

Felleskjøpet Agri har levert sterke resultater de siste åra. I 2018 ble et større omstillingsprosjekt iverksatt for å sikre fremtidig investeringsevne og bondenytte.

Felleskjøpet er og skal være en ledende nordisk aktør innen landbruk, mel, kjøledyr og hage. Det legges ned en betydelig innsats i virksomheten med arbeid knyttet til Bondens partner-konsepter, grønn konkurransekraft og for å skape Nordens ledende faghandel basert på bondens kunnskap. Konsernstrategien Bondeløftet har en tydelig retning for å utvikle selskapet, og oppkjøpet av Granngården i Sverige er et tydelig eksempel på nordisk satsing som styrker både driften i Felleskjøpet og bondens økonomi.

– Vi møter tunge trender i markedene som påvirker oss, blant annet en stadig raskere teknologisk utvikling og økende konkurranse. Felleskjøpet må derfor styrke sin posisjon og øke konkurransekraften i årene som kommer. Det setter nye krav til oss og vi må jobbe mer effektivt og smartere, sier konsernsjef John Arne Ulvan.

## Bondeløftet fase 2

For å møte konkurransen i markedet og behovene for investeringer i fremtiden har Felleskjøpet iverksatt omstillingsprosjektet Bondeløftet fase 2. Konsernstrategien har gått over i neste fase og det handler om markedsutvikling og investeringer, behovet for ny kompetanse og god lønnsomhet.

– Vår oppgave er å sikre at bonden har Felleskjøpet i ryggen også i framtida. Vi må foreta store investeringer innenfor digitalisering, kraftfôrproduksjon, kornhåndtering, utbedre våre butikker, og vi må løfte den digitale kompetansen i organisasjonen. Skal vi makte det, må vi skape enda bedre resultater enn vi har gjort til nå, sier Ulvan.

I tillegg til viktige investeringer er økonomisk handlekraft ved uforutsette situasjoner som under tørkeperioden sommeren 2018 avgjørende.

– Felleskjøpet jobber alltid med betingelsene til bonden for å bidra til å holde prisene nede, men vi må også sikre konsernets økonomiske løfteevne. Et solid konsern med godt handlingsrom er den beste garantien for at Felleskjøpet er der og kan serve bonden også i framtida, sier Ulvan.

## Forbedret drift

Felleskjøpets styre går gjennom status for strategiplanene i juni hvert år. Med bakgrunni marked, trender og konkurranse-situasjonen har styret vedtatt et mål om å styrke driften vesentlig. Beslutningen er nøye drøftet med tillitsvalgte på eiersiden.

– En styrking av driften vil sikre at vi kan foreta de grep eierne etterspør og som vi mener er nødvendig, sier Ulvan, og trekker frem følgende tiltak som skal styrke driften i selskapet;

- Mer lønnsomme logistikk-løsninger
- Flere og bedre digitale tjenester for kundene
- Utnytte innkjøpskraften ytterligere
- Felles produkter og merkevarer på tvers av landegrensene
- Bedre kjededrift for å utnytte potensialet i Retail Norden
- Smartere organisering internt og justering av bemanningen i selskapet



## KOMMENDE INVESTERINGER SOM ER STYREVEDTATT

- Styrking av kraftfôrproduksjonen i Midt-Norge med nyanlegg og oppgraderinger ved fabrikkene på Skansen i Trondheim og i Steinkjer.
- Utvikling av Min gård, Boka og det digitale tilbudet til kundene.
- Videre oppgradering av våre butikker og avdelinger.
- Utbygging av kornmottak, som nye siloer på Stange og siloutvidelser sammen med Østfoldkorn.
- Innføring av nytt data- og styringssystem (ERP) i konsernet.
- Nytt Mesterbakeren-bakeri i Stavanger.

# 2

## Samvirkets styrker

---

Sommeren 2018 vil for alltid bli husket for en tørkekrise Norge og nabolandene knapt har opplevd maken til. Hele næringen ble påvirket i større eller mindre grad, og da situasjonen var på sitt mest utfordrende var det de bondeide selskapene som viste vei. Samhold, dugnadsånd og enorm innsats viste for alvor hvilken kraft som ligger i samvirket.







## Styrke og leder- skap

Sommeren 2018 vil for alltid stå i historiebøkene med krisefortegn på grunn av en uvanlig tørkeperiode. Det var også sommeren da samvirketankegangen sto frem som avgjørende for næringen.

En historisk tørkeperiode gjennom sommeren 2018 preget en hel nasjon og landets bønder sto midt i begivenhetenes sentrum. I løpet av juni måned kom tilbakemeldingene fra landets gras- og kornprodusenter om rekordlave avlinger. Samtidig våknet næringens samvirkebedrifter og en unik mobilisering ble iverksatt.

– Pågangsmotet, kreativiteten og handlekraften tørkerammede bønder og samvirkeorganisasjonene utviste sommeren 2018 var uten sidestykke i næringen. Vi kom oss gjennom en av de mest dramatiske vekstsesongene noen av oss har opplevd takket være samhold, samarbeid og faglig godt håndverk, og Felleskjøpet spilte en nøkkelrolle i den enorme jobben som ble nedlagt, sier Anne Jødahl Skuterud, styreleder i Felleskjøpet Agri.



Tørkekrisen ble så stor i løpet av sommeren at det utviklet seg til å bli en samfunnskrise hvor både fremtidig matproduksjon og forsyningsevne ble et tema.

### Avgjørende samarbeid

Når krybba er tom bites hestene, sies det. I landbruket har tørkekrisen vist at når krybba er tom så forenes kreftene. Samarbeidet mellom aktørene i landbruket, og spesielt samvirkebedriftene, ble avgjørende for hvordan situasjonen ble løst. Det ble tidlig etablert kriseteam hvor både Felleskjøpet, TINE og Nortura hadde sentrale personer plassert slik at god koordinering mellom aktørene ble mulig, i tillegg til at tiltak som var godt forankret kunne iverksettes.

– At næringen reagerte så raskt ble avgjørende. Både samvirkene og bøndene selv var tidlig ute slik at situasjonen fikk nok oppmerksomhet. I Felleskjøpet satte vi tidlig i gang planer og tiltak for å ruste kunder og medlemmer da vi så at dette faktisk handlet om å sikre norsk matproduksjon for fremtiden. Responsen vi fikk fra engasjerte bønder tror jeg var med på å avgjøre utfallet av krisen som har vist

seg å bli håndterbar for næringen. Uten bondeide selskaper i ryggen tror jeg ikke dette hadde gått like godt, sier Skuterud.

### Solide selskap som kan ta ansvar

Tiltakene som ble iverksatt var mange og strakte seg fra tidlige informasjonsmøter rundt omkring i landet til store avtaler om import av grovfôr. Felleskjøpet brukte store ressurser på arbeidet og hadde store deler av landbruksdivisjonen i sving over en lang periode. Dedikasjonen fra ansatte som har sterke bånd til landbruket ble en viktig forutsetning, det samme var selskapets bæreevne til å ta de nødvendige løftene.

– Viljen til å gjøre ekstrainsats slik vi har sett gjennom sommeren tar deg langt, men evnen i form av finansiell kraft er også avgjørende. Kombinasjonen av de to tingene har vært avgjørende. Felleskjøpet har stilt garantier ute i markedet for å berge norske fôrråvarer verdt opp mot 170 millioner og garantert for den største importen av grovfôr noen gang. Dette er løft som er mulig fordi selskapet drives godt og har bondens lønnsomhet som formålsparagraf, sier Skuterud.



«Vi kom oss gjennom en av de mest dramatiske vekstsesongene noen av oss har opplevd takket være samarbeid, godt faglig håndverk og lederskap fra samvirkene.»

Anne Jørdahl Skuterud



## SAMARBEIDSPROSJEKTER UNDER TØRKEN

- Informasjonsmøter i regi av Felleskjøpet og faglagene lokalt
- Kriseteam på tvers av Nortura, TINE og Felleskjøpet
- Import av 30 000 rundballer med grovfôr fra Island
- Avtaler med såkornprodusenter om utlån av utstyr
- Utvikling av ny ensilasje sammen med Borregaard
- Halmgaranti til en totalverdi på opp mot 170 millioner
- Alle kornmottak åpne gjennom hele sesongen på tross av små avlinger

# Mobilisering i landbruket

Tørken gjennom vekstsesongen i 2018 resulterte i en storstilt mobilisering i landbruket. En serie av tiltak ble iverksatt og var avgjørende for mange bønder. Bondens partner, Felleskjøpet, sto i front av mobiliseringen.

Etter hvert som sommeren tok tak ble det tidlig klart at vekstsesongen ville bli kraftig påvirket på grunn av lite nedbør. Anslag tilsier at det i 2018 ble produsert 20% færre rundballer med norsk grovfôr sammenlignet med en normal sesong. Felleskjøpets formålsparagraf er tydelig, og bondens økonomi på kort og lang sikt er vår viktigste rettesnor for våre aktiviteter. Det ble derfor iverksatt en rekke tiltak gjennom sommeren og høsten 2018.



## Lokale informasjonsmøter

Informasjon og oversikt over situasjonen var utfordrende for alle aktører i næringen i starten av krisen. Felleskjøpet holdt i samarbeid med flere lokale faglag en serie informasjonsmøter i de regionene som lå an til å bli hardest rammet.

Og engasjementet var stort. Rekordoppmøter på mange samfunnshus gjorde at viktig informasjon om tidlige tiltak på den enkelte gård, i tillegg til hva man måtte gjøre på lang sikt, ble godt kjent i næringen. Medieoppmerksomheten rundt disse tiltakene sikret også en stor bevissthet om tørken i samfunnet for øvrig. Fagfolk fra Felleskjøpet var tilstede på alle møtene og ble møtt med mange spørsmål fra bekymrede bønder.



## Alternative fôrplaner

Ett av de viktigste budskapene på informasjonsmøtene gjennom sommeren var budskapet om strakstiltak og omlegging av fôrplanene når avlingene sviktet. Felleskjøpet har lang erfaring med kraftfôrløsninger når grovfôrtilgangen svikter og denne kunnskapen gjorde at mange bønder tidlig kom over på nye løsninger. Fiberrikt kraftfôr har berget mange produsenter gjennom krisen både for de som driver med melkeku, ammeku og ungdyr. Både melkeproduksjonen

og kvaliteten på melka opprettholdes, noe som er avgjørende for økonomien til bonden. Felleskjøpet har tilbudt en rekke kraftfôrblandinger for alle drøvtyggere tilpasset kostholdet tørkekrisen har gitt i forskjellige varianter rundt om i Norge.



## Halmbergning i megaklassen

Enkeltområder var mindre rammet av tørken og kontakt mellom kornprodusenter og husdyrprodusenter var et avgjørende tiltak som tidlig ble iverksatt. Kornprodusenter som opplevde tilnærmet normale vekstforhold ble oppfordret å ta vare på halmen ved tresking slik at ingen norske fôrressurser gikk til spille. Alt som kunne brukes til dyrefôr måtte berges og Felleskjøpet utviklet i løpet av sommeren en egen nettløsning for halmformidling mellom tilbydere og kjøpere. Mange tusen bønder registrerte seg i løsningen i løpet av kort tid. For mange bønder var dette nytt farvann, og spredning av floghavre og



andre problemgras som hønsehirse ble tatt på høyeste alvor. Riktig behandling av halmen og renhold av maskiner var avgjørende for at halmbergingen gikk bra.

### Halmgaranti

I tillegg til formidling av halm mellom produsenter valgte Felleskjøpet å gå ut med en unik halmgaranti. Dette for å skape større økonomisk forutsigbarhet for kornbønder som tok vare på halmen sin for pressing og pakking. Store verdier sto på spill og eventuelle løsninger fra myndighetene lot vente på seg. Derfor ble det stilt en halmgaranti fra Felleskjøpet med en totalramme på inntil 170 millioner kroner. Kostnadsgarantien dekket pressing og pakking av norsk halm begrenset til kroner 0,50 per kilo tørr halm som var egnet til dyrefôr. Garantien var gjeldende for halm som ikke var omsatt på annen måte innen 1. januar 2019. Bøndene stilte

opp for hverandre, og med gode garantier kombinert med stor dugnadsånd ble store mengder norske fôrressurser berget til dyrefôr høsten 2018.

### Største grovfôrimport noen gang til Norge

I samarbeid med TINE og Nortura inngikk Felleskjøpet en historisk stor avtale om import av grovfôr fra Island for å avlaste situasjonen i Norge. Import av grovfôr er forbundet med fare for smitte av sykdommer og uønskede plantearter inn i norsk landbruk. Mattilsynet var derfor tett påkoblet og bisto i valg av land importen skulle skje fra. Island, som i likhet med Norge har et svært rent landbruk med lite bruk av antibiotika, hadde kapasitet til å levere grovfôr og en avtale med produsenter på sagaøya ble inngått tidlig i august. Totalt 30 000 rundballer med grovfôr ble levert til Felleskjøpets anlegg

på Vestnes og Kambo i løpet av høsten 2018. Store fraktkostnader førte til at grovfôret var høyere priset enn vanlig, uten at Felleskjøpet har hatt fortjeneste på produktet. Bønder fra store deler av Norge har benyttet seg av muligheten for kjøp og partiet med grovfôr fra Island har vært en viktig reserve i et marked i sterk ubalanse.

### Åpne kornmottak

Kornsesongen ble også dramatisk påvirket av tørken. Avlingene totalt ble omtrent halvert sammenlignet med en vanlig vekstsesong. Felleskjøpet holdt alle sine mottak åpne gjennom sesongen på tross av langt mindre volum for å bidra til at bonden skulle få levert sine avlinger og ikke pådra seg ekstra kostnader i en allerede krevende tid.

# Én million tonn kraftfôr!

Felleskjøpet passerte i 2018 en milepæl ved for første gang å selge over én million tonn kraftfôr.





Den ekstreme tørkesommeren med sviktende grovfôravlinger er en viktig årsak til det rekordhøye kraftfôrsalget. Samtidig har Felleskjøpet over lang tid styrket sin posisjon i kraftfôrmarkedet, og har de foregående årene ligget på et volum rundt 950 000 tonn. Ved utgangen av 2018 kunne Felleskjøpet konstatere 15 kvartaler på rad med stigende markedsandel.

2018 ble et svært spesielt år både for bøndene og Felleskjøpet. Tørkerammede bønder trengte hjelp og gode løsninger. Mest akutt ble situasjonen for melkeprodusenter, produsenter av storfekjøtt og de som driver med småfe. Alle disse produksjonene er avhengig av grovfôr. Når grasavlingene sviktet, ble den fremste oppgaven å hindre nedslakting og redusert produksjon, som ville rammet både bonden, næringsmiddelindustrien og viktige arbeidsplasser. Felleskjøpet og de andre sentrale aktørene i landbruket gikk sammen for å løse oppgaven.

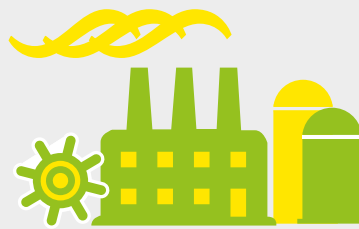


«Norske Felleskjøps prognose tilsier at tilgangen på norsk korn fra 2018 utgjør bare 57 prosent av gjennomsnittet i de foregående fem årene.»

#### Kunnskap og erfaring

Et av de viktigste tiltakene var å erstatte manglende grovfôr med økt bruk av kraftfôr. Felleskjøpet satte tidlig i gang med å øke kraftfôrproduksjonen, ikke minst at fiberrikt spesialfôr som er godt egnet når grovfôret utgjør en liten andel av samlet forrasjon. Her kunne Felleskjøpet bygge på mye kunnskap og erfaring fra lignende, men langt mindre omfattende situasjoner i tidligere år. Denne kunnskapen ble formidlet av Felleskjøpets rådgivere både under de store informasjonsmøtene som ble holdt i hele Sør-Norge og i direkte

## Forventet import inneværende sesong



**800 000 tonn**  
fôrkorn  
**200 000 tonn**  
matkorn

kontakt med kundene, der mange fikk hjelp til å sette opp gode fôrplaner. Behovet for drøvtyggerfôr, spesielt fiberrikt fôr, har vært stort helt siden sommeren. Dette har ført til stor aktivitet ved kraftfôrfabrikken.

#### Sikret råvarer

Større produksjon, «utradisjonelle» fôringsplaner og sviktende avlinger for korn og andre råvarer i hele Nord-Europa på grunn av tørken, satte Felleskjøpets råvarekjøpere og de som setter sammen kraftfôrblandingene på store utfordringer. Tørken førte også til svært lave kornavlinger. Norske Felleskjøps prognose tilsier at tilgangen på norsk korn fra 2018 utgjør bare 57 prosent av gjennomsnittet i de foregående fem årene. Dette medfører at det inneværende sesong er rekordstort behov for import av korn. Det er forventet import av over én million tonn, fordelt som vel 800 000 tonn fôrkorn og vel 200 000 tonn matkorn.

Norge representerer et lite marked for globale leverandører, men Felleskjøpet har gjennom en årrekke etablert seg som en solid og trygg kunde med et stort kontaktnett i det internasjonale råvaremarkedet. I Felleskjøpet forsto man alvoret i

situasjonen tidlig i sesongen og selskapets innkjøpere gikk allerede i månedsskiftet juni/juli ut med forespørsler om kjøp av ekstra råvarer. I løpet av noen få hektiske uker klarte man å sikre seg gode leveranser, ikke minst en del råvarer til fiberrike kraftfôrblandinger. Ved å være tidlig ute sikret Felleskjøpet seg råvarer som det senere i sesongen ble nær umulig å få tak i slik tørkesituasjonen i Europa utviklet seg.

#### 24/7 i produksjon og transport

Det rekordstore kraftfôrvolumet har krevd økt innsats ved fabrikkene og i transport. I flere perioder har det vært arbeidet kontinuerlig med stor innsats fra de ansatte. Ved fabrikkene på Stange har det for eksempel gjennom hele høsten og vinteren vært behov for å produsere døgnet rundt hver dag, for å dekke etterspørselen etter fiberrikt drøvtyggerfôr.

Det har også vært behov for større transportkapasitet, og allerede i august ble det lagt en plan for bruk av flere vogntog på Østlandet utover sesongen. Den gjennomsnittlige utnyttelsen på bilene er også økt. Med nytt transportplanleggingsystem er dette taklet uten økte ressurser.





## 3 Teknologi, klima og dyrevelferd

Digitaliseringen av landbruket er i full gang. Ny teknologi i driften til bonden har gjennom flere år bredt om seg og en gård er i dag på mange måter en liten teknologibedrift. Nå står vi overfor neste steg når stordata fra bondens produksjon danner grunnlag for bedre beslutninger og nye tjenester fra leverandørnæringen. Med bedre bruk av data og nye løsninger gir det nye muligheter for å produsere mer, bedre og renere.

# Teknologiselskaper etableres i landbruket

Digitalisering og teknologi har for lengst inntatt landbruket. I 2018 ble teknologiselskapet MimiRo etablert, og Felleskjøpet har i tillegg kjøpt seg opp i Dataväxt for å utvikle tjenester for bønder i hele Norden.



**MIMIRO**



«Norsk jordbruk er en av verdens mest klimasmarte matprodusenter.»

Felleskjøpet har satsset stort på presisjonslandbruket de siste 10 årene. Norge er et foregangsland både i og utenfor fjøset. Norske bønder er offensive når det gjelder å ta i bruk nye digitale verktøy og nyttiggjøre seg informasjon for å forbedre resultatene i både husdyrproduksjon og jordbruk. 2018 var året da satsingen ble ytterligere spisset med etablering av egne selskaper som skal utnytte data fra landbruket for å bedre produksjonen. TINE og Felleskjøpet etablerte sammen selskapet Mimiros som har vært i drift siden sensommeren 2018. Selskapet, som er verdsatt til 380 millioner, utvikler digitale løsninger for en mer effektiv og miljøvennlig matproduksjon.

– Vi har lenge ønsket å skille ut digitale tjenester og utvikling i eget selskap og skape større verdier av det gullet vi vet ligger der. Ved å etablere et eget selskap, utenfor den daglige driften i TINE og Felleskjøpet, står vi også friere til å satse i nye markeder. Vi opplever at vår nye satsing sammen med TINE er en naturlig videreutvikling av det beste fra to av bondens sterkeste selskaper. Dette skal bli butikk for både TINE og Felleskjøpet Agri, sier landbruksdirektør i Felleskjøpet, Trond Fidje.

Mimiro, som allerede har driften av Kukontrollen som en del av sin portefølje, vil i løpet av 2019 lansere nye løsninger for norske bønder. Enklere registrering og innsikt til kontinuerlig forbedring av

produksjonen er kjernen i utviklingsarbeidet som nå gjøres, slik at det bygges opp et digitalt økosystem for landbruket. Mimiros er etablert og i full drift på Felleskjøpets anlegg på Holstad med 60 ansatte.

#### Internasjonale ambisjoner

Mimiro er verdsatt til 380 millioner og skal betjene kundesiden gjennom en åpen plattformløsning. Selskapet settes opp som et new-tech selskap, hvor man inviterer inn programmerere og teknologer til å utvikle systemet videre med utgangspunkt i dagens løsninger. Disse vil bli lagt åpent på plattformen hvor dataene samles, og man tildeles muligheter for å lage nye applikasjoner for bonden.

– Vi tror dette vil ha nytteverdi langt utover norsk matproduksjon og markedet i Norge. Med to solide eiere som satser på teknologiutvikling har selskapet internasjonale ambisjoner. Norsk jordbruk er en av verdens mest klimasmarte matprodusenter. Her kan vi bidra til å eksportere løsninger for en mer, bedre og renere matproduksjon, sier Fidje.

#### Nordisk samarbeid gjennom Dataväxt

Felleskjøpet har også kjøpt seg inn i det svenske teknologiselskapet Dataväxt og skal i samarbeid med svenske Lantmännen, som også er eier i selskapet, utvikle nye tjenester for bonden i både Norge og Sverige. Felleskjøpet kjøper 12 prosent i Lantmännen-eide Dataväxt. Teknologisamarbeidet skal gi nye tjenester

i begge land, og i Norge vil plattformen Min gård bli sentral i utviklingen. Med teknologien og utviklingsmiljøet til Dataväxt vil nye spesialtilpassede verktøy bli tilgjengelig for den norske bonden.

– Felleskjøpet Agri, Lantmännen og Dataväxt skal sammen jobbe for økt digitalisering i landbruket som igjen gir økt produktivitet og lønnsomhet både i det norske og svenske landbruket. I klartekst skal teknologisamarbeidet være med på å bedre avlingene til de nordiske bøndene, noe som igjen gir dem bedre økonomi. Effektiv produksjon betyr en mer bærekraftig produksjon, noe som er viktig når jordas matressurser er under press, forklarer Fidje.

Dataväxt tilbyr blant annet kart over jorder, gjødselplaner og satellittverktøy. Deres tjenester kan bruke sin kombinasjon fra allerede eksisterende løsninger, for eksempel John Deere. Nye tjenester som Dataväxt Crop plan er lansert i det norske markedet høsten 2018.



# Bærekraft blir business

I 2018 ble det for første gang servert kylling fôret opp på proteiner fra norske trevirke. Felleskjøpet gjorde en rekordreservasjon på 50 hydrogendrevne lastebiler, og nye produkter for egenprodusert energi på gården ble lansert. Grønne og klimasmarte løsninger er nå avgjørende for å lykkes i markedet.

Med disse og andre nyheter blir bærekraft til business i Felleskjøpet. Gunstige klima- og miljøeffekter kombineres med bedre ressursutnyttelse og økt lønnsomhet for kundene.

– Grønn konkurransekraft står sentralt i Felleskjøpets strategi, Bondeløftet 2020. Det siste året har vi konkretisert forretningsmuligheter og utviklet flere produkter og tjenester som vil være positive for bonden og våre forbrukerkunder, sier utviklingssjef André Monsrud, og viser til et sterkt økende engasjement innenfor klima og bærekraft.

Felleskjøpet utvikler og gjennomfører en rekke tiltak og prosjekter i egen virksomhet, lager nye teknologiske løsninger i egen regi og sammen med sine leverandører. Felleskjøpet deltar også i flere forsknings- og utviklingsprosjekter innenfor landbruk og industri. Her er et lite knippe av hva som er på gang.

## Teknologi for alle

Sensorteologi og håndtering av store datamengder har skapt et helt nytt presisjonsnivå i både planteproduksjon og husdyrbruk. Når teknologien koples sammen med kunnskap om agronomi og husdyrhold gir det helt nye forutsetninger for riktigere bruk av innsatsfaktorer og bedre lønnsomhet. I Felleskjøpet er målet at alle bønder på en enkel måte skal kunne

nyttiggjøre seg teknologien og delta i presisjonsjordbruket. I 2018 ble Felleskjøpet med i flere spennende selskaper og prosjekter som vil bidra til dette. I løpet av 2018 er teknologiselskapet Mimiro etablert i samarbeid med TINE, forskningsprosjektet Future Farm er etablert og Felleskjøpet har kjøpt seg inn i Dataväxt.

## Kyllingfôr fra skogen

Felleskjøpet er med i forskningssenteret Foods of Norway, som utvikler dyrefôr basert på norske råstoffer som trevirke, tang og tare og gass. Etter fôringsforsøk kunne man i 2018 for første gang servere kylling fôret opp på proteiner fra norsk skogsvirke. Forsøk er også i gang med fôring av svin og laks. Man starter nå også arbeidet med hva som skal til for at dette kan bli kommersiell produksjon av kortreiste proteiner.

Felleskjøpet har imidlertid allerede tatt i bruk mer klimasmart kraftfôr. Siden våren 2018 er alt Felleskjøpets fôr til drøvtyggere tilsatt planteekstrakter som både reduserer dyrenes utslipp av metan og bedrer fôreffektiviteten. Bra både for klimaet og lommeboka.

## Plastposer fra «jordet»

Landbruket er avhengig av gode plastprodukter. Men for å begrense negative virkninger på miljø og klima, må det samles inn og gjenbrukes. Felleskjøpet er med i

næringslivets returordning for emballasje, Grønt Punkt Norge, og bøndene gjør en stor innsats når det gjelder å returnere plast. Plastretur i landbruket står for en materialgjenvinning på over 85 prosent. I norske husholdninger er tilsvarende tall 25 prosent.

Fra 2019 vil handleposene i Felleskjøpets butikker være laget av gjenvunnet rundballeplast, som bidrar til en sirkulærøkonomi i vår egen plastkjede. Fremover skal vi utfordre våre leverandører til å øke sin etterspørsel etter gjenvunnet landbruksplast. For å redusere bruken av plast har Felleskjøpet sammen med leverandøren Trioplast, utviklet en tynnere rundballeplast. Et like godt produkt, med mindre plast og mindre klimautslipp. Det arbeides også med overgang til biobasert plast som er laget av fornybare råvarer som sukkerrør, vegetabiliske oljer og maisstivelse. Felleskjøpet tilbyr i dag, som den første i verden, bioplast til rundballer.

## Lastebiler på hydrogen

Som et ledd i målet om å halvere CO<sub>2</sub>-utslippene fra transport innen 2030, har Felleskjøpet reservert 50 Nikola Tre hydrogen-elektriske lastebiler. Hvis bilene blir en fullverdig erstatning for dagens dieselskjøretøy, vil de kunne redusere Felleskjøpets årlige utslipp med 7 000 tonn CO<sub>2</sub>, som tilsvarer 15 prosent av selskapets samlede utslipp. Bilene skal



testes ut i Norge fra 2020, og vil være klar til å rulle ut på veien i 2022.

#### Mindre utslipp fra traktor'n

Felleskjøpet er også med i et bransjeprojekt for å teste ut bruk av biodiesel på traktorer under norske forhold. Hensikten er å skape trygghet for at biodiesel fungerer like bra som vanlig diesel uten negative konsekvenser for traktor og bonde. Slik vil norske bønder kunne være klare til å ta i bruk biodiesel når den blir tilgjengelig. Det vil gi null utslipp av CO<sub>2</sub> fra traktorer.

I 2018 har vi også sett de første eksemplene på elektriske og selvgående traktorer. John Deere er blant dem som utprøver helelektriske og autonome traktorer. Felleskjøpet følger utviklingen nøye og har ambisjon om at Norge skal bli et ledende marked for denne type maskiner, slik vi er blitt for elbiler.





#### Grønn energi fra bonden

Norske bønder har unike muligheter til å produsere og bruke egen fornybar energi som biobrensel og solenergi. Felleskjøpet skal være ledende innenfor grønn energi i landbruket med løsninger for solcelleanlegg, flisfyring og annet. Det er økende interesse for dette blant norske bønder. Det er forventet at utviklingen vil gå enda raskere etter hvert som egenprodusert fornybar energi blir mer konkurransedyktig med tradisjonelle energibærere.



«I 2018 har vi sett de første eksemplene på elektriske og selvgående traktorer.»

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

2018	2017
 <b>12 331 tonn</b> fra industriell produksjon av kraftfôr og korntørring	<b>16 472 tonn</b>
 <b>27 392 tonn</b> fra transportvirksomheten	<b>29 388 tonn</b>
 <b>774 tonn</b> energi i bygninger, butikker og verksteder	<b>942 tonn</b>
 <b>40 497 tonn</b> CO <sub>2</sub> totalt	<b>46 802 tonn</b>

# Kutter utslipp tilsvarende 100 000 biler

Felleskjøpets nye bærekraftfôr har potensiale til å redusere de årlige klimautslippene fra norske husdyr med 130 000 -140 000 tonn CO<sub>2</sub>-ekvivalenter. Det er like mye som utslippene fra 100 000 personbiler med fossilt drivstoff.

I 2018 begynte Felleskjøpet å tilsette alle sine kraftfôrblandinger til drøvtyggere planteekstrakt som gjør at dyrene produserer mindre av den potente klimagassen metan, som representerer en stor del av klimagassutslippene fra landbruket.

– Det jobbes på mange fronter innen avl, fôring og dyrevelferd for å gjøre norske husdyrbruk så klimavennlig som mulig. Felleskjøpet er ledende innenfor fôr og fôring og har tatt mål av seg til å bidra til det vi håper skal bli verdens mest bærekraftige produksjon av melk og storfekjøtt. Med vårt nye bærekraftfôr til melkeku, fôringsdyr, sau og lam har vi tatt store steg i den retningen, sier direktør for Felleskjøpet Fôrutvikling, Knut Røflo.

## Godt for klima, godt for bonden

Planteekstraktet (Agolin), som utvinnes av gulrot, koriander og muskat, er gunstig for både klima og bondens økonomi. Tilsatt kraftfôret reduseres dyrenes produksjon og utslipp av metan med minst 10-15 prosent. Normalt bruker dyrene mye energi på å produsere metan. Nå kan de i stedet bruke energien til å vokse. Slik øker tilsetning av Agolin føreffektiviteten hos drøvtyggere med 5-8 prosent. Bedre føreffektivitet betyr mye for økonomien i både melk- og kjøttproduksjon. Felleskjøpets nye

bærekraftfôr er en klimasmart løsning som også bidrar positivt til bondens lønnsomhet.

## 100 000 biler

Ut fra en nøktern vurdering om ti prosent mindre metan fra husdyrene, vil bønder som bruker Felleskjøpets bærekraftfôr til sammen redusere sine årlige klimautslipp fra melk- og storfekjøttproduksjon med henholdsvis 66 000 og 68 000 tonn CO<sub>2</sub>-ekvivalenter. I tillegg kommer reduserte utslipp fra sau og lam, men i denne produksjonen er kraftfôrforbruket og effekten på utslippene mye mindre. Til sammen vil kuttene i metanutslipp fra husdyr hos Felleskjøpets kunder utgjøre 130 000-140 000 tonn CO<sub>2</sub>-ekvivalenter pr. år.

Personbiler i Norge som går på bensin og diesel slipper i gjennomsnitt ut i underkant av 1 400 kilo CO<sub>2</sub> pr. år. Felleskjøpets nye bærekraftfôr står med andre ord for et årlig kutt i klimagassutslippene fra landbruket tilsvarende utslippene fra 100 000 personbiler.

Felleskjøpet tilbød fôr med tilsetning av Agolin til okser og fôringsdyr i hele 2018, mens tilsvarende fôr til melkeku ble gjort i april. Bærekraftfôret har derfor ikke full årseffekt i 2018.



«Det jobbes på mange fronter innen avl, fôring og dyrevelferd for å gjøre norske husdyrbruk så klimavennlig som mulig.»

Knut Røflo  
direktør Felleskjøpet Fôrutvikling





# Datajakt sikrer lønnsomhet og god dyrevelferd

Avansert bruk av de store datamengdene som samles inn i moderne husdyrhold gir oppsiktsvekkende muligheter til å styre og forbedre produksjonen.

Å ha hundre prosent kontroll når noen tusen høner, flere hundre griser eller mange titalls melkekuer er en del av produksjonen, kan kanskje synes umulig. Men nå gjør automatisert sensor- og data-teknologi det mulig å styre også biologiske produksjoner i sanntid som gir et mer solid beslutningsgrunnlag. Bonden kan øke inntjeningen, dyra får bedre velferd og helse – mens vi andre nyter godt av et bedre klima.

## SmartHold

Anvendelsen av denne teknologien er fortsatt på et tidlig stadium i landbruket. Norske bønder er imidlertid blant de fremste i verden til å ta den i bruk. Nå satser Felleskjøpet betydelige ressurser for at bøndene skal kunne utnytte teknologien best mulig. Mye av dette skjer i samarbeid med andre i landbruket. I 2018 etablerte Felleskjøpet og TINE selskapet Mimiro som skal utvikle bedre beslutningsverktøy basert på at bonden har eiendomsretten til sine egne data, men at bruken av dataene samordnes slik at bonden slipper å forholde seg til mange aktører. Mimiro utvikler en dataplattform der man vil samordne tidligere systemer i landbruket.

Under konseptet SmartHold vil Felleskjøpet tilby de nye mulighetene i form av enkle, brukervennlige løsninger for alle

husdyrproduksjoner. Noe av arbeidet er helt på begynnerstadiet som i det 3-årige forskningsprosjektet Future Farm, der Felleskjøpet deltar sammen med TINE, Yara, NMBU og University of Minnesota. I andre sammenhenger har man kommet lenger, som for eksempel i et pilotprosjekt for produsenter av rugeegg som ble gjennomført i 2018. I svineproduksjonen er allerede Format Vekstkontroll ute i markedet (se side 14), der data-registreringene benyttes til å optimalisere føringstrategien.

## 1 egg – 23 000 kroner

Pilotprosjektet som Felleskjøpet gjennomførte i samarbeid med rugeeggprodusenter, har bekreftet hypotesen om at maskinlæring, som er en del av det vi kjenner som kunstig intelligens, kan benytte historiske data til å forutsi et framtidig resultat. Produsentene stilte data fra åtte år tilbake til disposisjon for databehandlingen, og modellen forutså på bakgrunn av dataene hvor mye rugeegg som ville bli produsert kommende uke med 92-95 prosent treffsikkerhet. Man kunne også dokumentere hvordan ulike produksjonsfaktorer slo ut. For eksempel viste hønenes vannforbruk klar sammenheng med antall egg som ble produsert 2-3 uker senere.

Erfarne produsenter kjenner godt til hva

som påvirker produksjonen, men de har ikke tidligere hatt samme mulighet til å kontrollere sin kunnskap mot objektive data på denne måten. De får en «digital second opinion» – en digital rådgiver – som kan bekrefte eller reise spørsmål ved det de foretar seg i drifta. Og man får umiddelbar informasjon, slik at det kan foretas justeringer fortløpende.

Ofte kan små marginer gjøre store utslag. Hvis en rugeeggprodusent får hver høne til å legge ett egg mer i innsettet, betyr det 23 000 kroner i økt bruttoinntekt.

## Klima

SmartHold sikrer optimal produksjon med riktig føring og kontinuerlig overvåking av dyras miljø. Det gir sunne og friske dyr med god dyrevelferd, som gjør at dyra yter godt og forsterker den positive økonomiske effekten.

SmartHold sørger for optimal ressursbruk. Det brukes hverken for mye eller for lite av innsatsfaktorer i forhold til produksjonsresultatet. Samtidig overvåkes produksjonen kontinuerlig, slik at uønskede endringer, utslipp eller lignende raskt kan justeres. I sum har styringen av produksjon og driftsbygninger en positiv effekt på klima og miljø.



## VERDAL-TERMINALEN ER ÅPNET

Felleskjøpets terminal for gjødsel- og ensileringsprodukter ble offisielt åpnet 6. februar 2018. Felleskjøpet har investert i nytt anlegg nærmere kai, omtrent 500 meter fra tidligere plassering. Driften er modernisert og effektivisert og den gamle tomten er frigjort til industriutvikling for Franzefoss Minerals AS.

Felleskjøpets anlegg i Verdal var tidligere omgitt av Franzefoss sin kalkvirksomhet. Felleskjøpet hadde behov for nødvendig fornying og oppgradering av sin gjødsel-terminal, samtidig som Franzefoss ønsket en større tomt for å utvikle Nord-Europas største kalkforekomst. Partene startet allerede i 2010 sonderinger med Trondheim Havn og har vurdert flere alternative løsninger for å sikre langsiktighet og utviklingsmuligheter på Verdal Havn. Etter nøye vurderinger ble flytting det beste alternativet.

Felleskjøpet har festet nytt tomteareal fra Trondheim Havn på nordsiden av havnebassenget og bygget ny terminal for handling av bulk og emballert vare av gjødsel- og ensileringsprodukter. Investeringen er betydelig og gevinstene store. Tomten har gunstig nærhet til kai og driften er mer moderne og effektiv med mindre intern kjøring. I tillegg er nye og avanserte teknologiløsninger, som helautomatisk robot for fylling av storsekker, installert på terminalen. Det nye anlegget leverer ensileringsmidler i bulk supplert av fat og containere til landbruk og til konservering av fiskeavfall i hele Norge.

Felleskjøpet har investert for fremtiden i landbruket i hele Midt-Norge og kan nå betjene regionen langt bedre med gjødsel og ensileringsmidler fra det nye anlegget.

## INVESTERER OVER EN HALV MILLIARD I MIDT-NORGE

Felleskjøpet oppgraderer sine fabrikker i Steinkjer og på Skansen i Trondheim. I løpet av de neste 5 til 10 årene vil det investeres over en halv milliard kroner ved anleggene.

I 2017 varslet Felleskjøpet Agri en storstilt satsing på trøndersk landbruk. Etter en helhetlig vurdering vedtok styret i juni 2018 å gå videre med detaljplanlegging av oppgraderte fabrikker i Steinkjer og på Skansen i Trondheim. Dette innebærer at allerede etablerte fabrikker med god infrastruktur videreutvikles for å møte strenge krav til bærekraftig produksjon og optimal bruk av norske råvarer. Endelig investeringsbeslutning vil bli tatt i løpet av 2019 og har en ramme på 550 millioner kroner.

Trøndelag er et kjerneområde både for landbruket og Felleskjøpet. Investeringene som nå detaljplanlegges skal styrke bondens driftsmuligheter og lønnsomhet i regionen de neste 30 årene. For å

levere produkter i verdenstoppen når det kommer til kvalitet, er norsk matproduksjon avhengig av godt kraftfôr. Felleskjøpet er og skal være ledende på kraftfôr i Norge, og med denne satsingen sikres både mottak og håndtering av råvarer produsert i regionen. Samtidig som bonden får det optimale husdyrfôret til sin produksjon.

Fabrikkene i Steinkjer og Trondheim vil med disse investeringene øke sitt produksjonsvolum til opp mot 450 000 tonn årlig ved full produksjon, og de vil produsere smartere. Ved fabrikkene i Steinkjer samles og optimaliseres produksjon av fôr til drøvtyggere, mens på Skansen gjøres tilsvarende for fôr til svin og fjørfe. Fabrikkene i Namdalen vil videreføre sin produksjon inntil videre og volumene der vil vurderes etter hvert som prosjektene i Steinkjer og Trondheim utvikles.

Landbrukets leverandørnærings sysselsetter over 2000 personer i regionen og

denne investeringen sikrer viktig fremtidig verdiskaping i Trøndelag. I tillegg til investeringene i fabrikkene på Skansen og Steinkjer jobbes det med en stor utbedring og omlegging av Felleskjøpets butikk og verksted i Steinkjer.



## ET SMIL FOR BARNEKREFTSAKEN

Siden 2016 har Felleskjøpet Agri lansert både rosa og blå rundballer for å støtte bryst- og prostatakreftforskning. Begge kampanjene har skapt stort engasjement landet over. I 2018 var fargen gul til inntekt for Barnekreftforeningen og rundballene ble pyntet med smilefjes.

185 norske barn får kreft hvert år. Takket være god medisinsk behandling overlever så mange som fire av fem av barna sykdommen. Mange blir helt friske, men noen får ulike seneffekter som følge av behandlingen.

Da Felleskjøpet la ut 10 000 ruller med gul plast for salg i februar ble de revet vekk i løpet av kort tid. Bøndene, Trioplast og Felleskjøpet bidro med ti kroner for hver rull med plast som ble solgt. I sum ga dette 300 000 kroner til barnekreftsaken. Totalt

har bonden, Trioplast og Felleskjøpet samlet inn over 1,2 millioner til kreftforskning siden 2016.

På tross av tørken som preget årets grassesong har gule rundballer vært et tydelig innslag på jordene rundt omkring i landet i 2018. Plast tilsvarende 200 000 rundballer er kjøpt av norske bønder, og i 2018 var det en ekstradimensjon gjennom smilefjeskampanjen. Bøndene ble oppfordret til å tegne smilefjes på de gule rundballene og alle nordmenn til å dele et smilefjes med hverandre i sosiale medier.

Et smil representerer varme, omtanke og glede. Ting som er viktig for barn og familier som er rammet av kreft. Et smil kan utgjøre en stor forskjell og norske bønder har nok en gang engasjert seg sterkt med store smil.



## SATSER PÅ HAGESENTRE – INNTOK VESTKANTEN

Siden 2017 har Felleskjøpet satsset sterkt på et utvidelse av sine butikk-konsepter gjennom etablering av hagesentre. I løpet av de siste to årene er det etablert 7 hagesentre tilknyttet våre butikker. I 2018 inntok bøndene vestkanten i Oslo med eget pop-up hagesentre på Fornebu utenfor Oslo.

Hage- og hobbydyrking er et voksende marked hvor Felleskjøpet har stor troverdighet gjennom sitt øvrige virke og fagkompetanse på plantekultur. Felleskjøpet har butikker med ulike forutsetninger når det kommer til beliggenhet og markeds-situasjon. Derfor er det utviklet to ulike konsepter og størrelser for våre hagesentre. XL-varianten er et permanent fullverdig hagesentre, mens light-konseptet i større grad er sesongbasert og drives utendørs fra mars til oktober.

Felleskjøpet skal være Nordens beste faghandel, også på ferskvarer til hagen. Våre avdelinger skal tilby kvalitet på planter

og jord, og god fagkompetanse lokalt på avdelinger med hagesentre. Det er derfor ansatt flere gartnere for å tilby den beste kundeveiledningen. Et annet konkurransefortrinn er satsingen på lokale varer. Rundt 80 prosent av plantene som selges i våre hagesentre er levert av lokale produsenter og bidrar slik til økt verdiskapning i nærmiljøet til butikkene våre.

I 2018 ble hagesentersatsingen til Felleskjøpet ytterligere utvidet med etableringen av en 1000 kvadratmeter stor midlertidig butikk på Fornebu vest for Oslo. Det nye hagesentret ligger ved Telenor Arena på Fornebu og kom i stand på kun noen uker etter samarbeid med OBOS som eier tomten. Utbygging og etablering av nye boliger i nærheten gjør området svært spennende for etablering av denne typen virksomhet og Felleskjøpet når ut til en helt ny kundegruppe. I første omgang er det snakk om et sesonghagesentre, men permanente løsninger vurderes.

## TOTALLEVERANDØR AV LANDBRUKSBYGG

Felleskjøpet overtok i 2018 RingAlm Bygg fra selskapet RingAlm. Dette gjør Felleskjøpet til en totalleverandør på landbruksbygg i Norge.

Med RingAlm Bygg på laget skal Felleskjøpet levere fjøs, driftsbygninger, korn tørker, lager og garasjer. Bonden vil nå kunne velge gårdsbygninger både i tre og

mur, og da i mange forskjellige størrelser. Overtakelsen av RingAlm Bygg er en videreføring av Felleskjøpets satsing på fjøs- og landbruksbygninger, og vil bety mye for utviklingen av Norgesfjøsset som ble lansert i 2017.

RingAlm Bygg har en sterk posisjon i markedet og er kjent for kvalitet på

byggene sine. De har gjennom flere år opparbeidet seg en unik kompetanse som nå blir en del av Felleskjøpet. Deres kompetanse innen trebygg og at de har lang erfaring med mindre landbruksbygg, gjør at partene utfyller hverandre godt. Sammen med eksisterende samarbeidspartnere og leverandører vil Felleskjøpet nå kunne tilby en unik portefølje for bønder som skal investere i fjøs- og landbruksbygninger. RingAlm Bygg har levert trebygg i en årrekke, og bruker kortreist hogst til å lage materiale. Oppkjøpet av selskapet er et supplement til andre samarbeidspartnere Felleskjøpet har i dag, og Felleskjøpet vil blant annet fortsette det tette samarbeidet med byggefirmaet Gråkjær.

I likhet med Felleskjøpet er RingAlm eid av norske bønder. Selskapet eies av Ringsaker, Nes og Veldre Almenninger, som igjen eies av rundt 500 bønder. Overtakelsen trådte i kraft fra 1. oktober 2018.



## CERNOVA – GOD DRIFT OG INNOVASJON SIKRER RESULTATER

Det norske dagligvaremarkedet har hentet seg inn etter nedgangen i 2017 og hadde i 2018 en verdivekst på 1-2 prosent, men ingen volumvekst. Det er lavprissegmentet som kan vise de beste resultatene. På tross av en moderat vekst har den uvanlige varme sommeren i 2018 påvirket Cernova, som eier blant annet Norgesmøllene og Mesterbakeren. Tørken førte til at kornhøsten nærmest ble halvert i Norden og Nord-Europa, noe som har ført til kostbare råvarekjøp for møllene i Sverige og Danmark. Bakeriene som har eget utsalg opplevde i tillegg nedgang i salget gjennom de varme sommermånedene.

Mesterbakeren, som leverer om lag en tredjedel av alt brød som selges i norsk dagligvarehandel, har hatt en meget positiv utvikling i 2018. Selskapet har god underliggende drift, der reduksjon i varekost

har vært betydelig, og blir i tillegg løftet av veksten i REMA 1000. Gjennom 2018 har Mesterbakeren hatt stor vekst på ferdig oppskårne brød som kan fryses direkte i pose, og innovasjonsavdelingen har utviklet flere nye produkter som lanseres i 2019. Norgesmøllene har hatt stabil drift siste år. Videreutvikling av havremøllen i Skien og aktiviteter rundt denne har vært prioritert. Å styrke seg i markedet for havre og müsli er viktig både markedsmessig og for bruken av norske råvarer. Også innen glutenfrie produkter har Norgesmøllene en solid posisjon og vil fortsette denne satsingen.

Cernova er en svært viktig del av hele korn- og matmelkjeden i Norge. Med gode norske råvarer, og foredling av disse, sørger både Norgesmøllene og Mesterbakeren for viktig verdiskapning basert på norske ressurser.

SKÅNEMØLLEN i Sverige og VALSEMØLLEN i Danmark, som har drevet godt i flere år, har en god utvikling og resultat, tatt den krevende sommeren i betraktning og dertil økte kostnader.



## SKAL HALVERE CO<sub>2</sub>-UTSLIPP FRA TRANSPORT – HAR RESERVERT 50 NIKOLA TRE

Felleskjøpet Agri har som mål å halvere CO<sub>2</sub>-utslipp fra sin transport innen 2030. Som et ledd i dette arbeidet har Felleskjøpet reservert 50 Nikola Tre lastebiler. Nikola Tre er en hydrogen-elektrisk lastebil spesialutviklet for det europeiske markedet og vil være på veiene i 2023.

Transport er avgjørende for Felleskjøpets virksomhet som strekker seg over hele Norge. Utslipp fra transportvirksomheten står for 2/3 av Felleskjøpets CO<sub>2</sub>-utslipp. Nikola Tre-lastebilene, som nå er reservert, er et av flere tiltak som skal bidra til en betydelig reduksjon av utslipp.

Tilgang til gode nullutslippsalternativ for de tyngste lastebilene er helt i tråd med den miljøvennlige utviklingen Felleskjøpet ønsker. Målet er å halvere utslipp knyttet til transport og det er i lengre tid jobbet med alternativer som HVO, gass og



biogass. Dette vil gi løsninger som på kort sikt kan bidra, men el og hydrogen vil gi helt CO<sub>2</sub>-nøytrale løsninger. Nikola Tre er allerede populært på det norske markedet. To uker etter lanseringen hadde selskapet fått inn reserveringer av en verdi på 3,2 milliarder kroner i Europa. Felleskjøpet

satser stort med 50 reserveringer fra starten av. Ved bytte av 50 vanlige dieselvogntog til de nye Nikola Tre-lastebilene vil utslippsreduksjonen være på rundt 7000 tonn CO<sub>2</sub> årlig, noe som tilsvarer 15 prosent av Felleskjøpets totale årlige utslipp.

## ØKER LEVERINGSMULIGHETENE FOR KORNØNDER PÅ ØSTLANDET



Felleskjøpet Agri og Østfoldkorn etablerte i 2018 selskapet Østfold Kornmagasin AS for å styrke leveringsmuligheter for korn på Østlandet. Logistikk og kvalitet knyttet til matkorn er en prioritert oppgave for det

nye selskapet, samtidig som kapasiteten ved Østfoldkorns anlegg i Sarpsborg øker vesentlig.

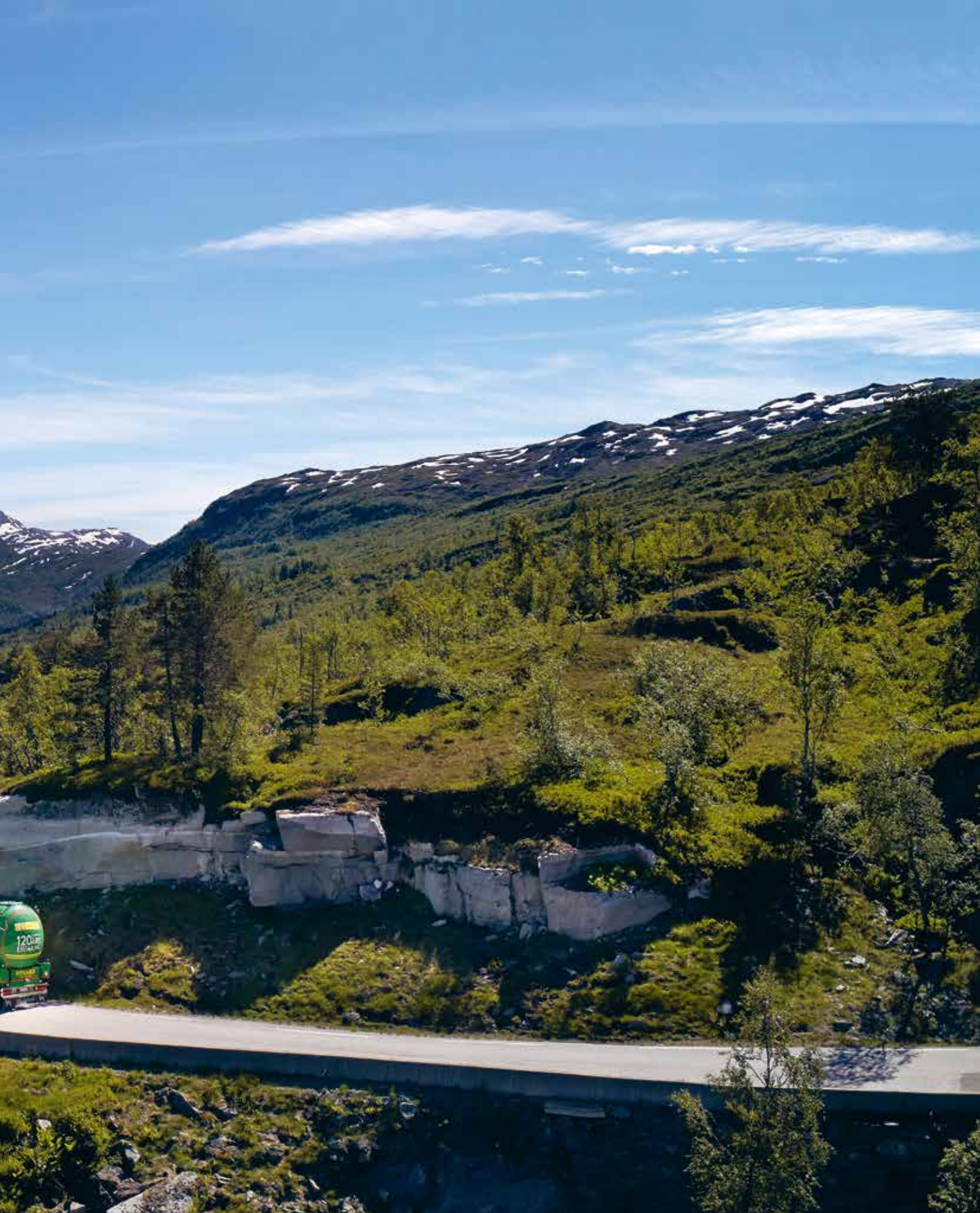
Det nye selskapet, hvor partene vil eie 50 prosent hver, har som hovedmål å øke kapasitetene for mottak av korn på Østlandet. Nye siloer og tilhørende infrastruktur ved anlegget til Østfoldkorn er planlagt og vil øke lagerkapasiteten med opptil 25 000 tonn. En slik kapasitet gir stor fleksibilitet gjennom sesongen og muligheter for bedre logistikk i en av de viktigste korn- og landbruksregionene i Norge.

Norsk kvalitetskorn er viktig for landbruket i hele Norge. Felleskjøpet har et viktig ansvar i denne sammenhengen med å legge til rette for best mulig forhold for landets kornbønder. Gode avlinger og norsk matkorn har ringvirkninger langt

utenfor landbruket, og med fellessatsingen med Østfoldkorn vil dette gi et løft for en hel region. Transport og logistikk er avgjørende med store volumer av korn og etableringen gir muligheter for større effektivitet. Det frigir kapasitet andre steder i landet, som igjen gir en mer effektiv og miljøvennlig produksjon. Østfoldkorn har solide tradisjoner og svært god forankring i regionen og er en god partner for Felleskjøpet.

Felleskjøpet har gått inn med et kapitalinnskudd på 16 millioner kroner i selskapet og forplikter seg til en volumgaranti på korn for å sikre totalfinansieringen av selskapet. Til sammen skal det investeres om lag 120 millioner i infrastruktur i tilknytning til Østfoldkorns anlegg ved Sarpsborg.





# Årsmelding 2018

- Tørke rammet landbruket, og Felleskjøpet tok ansvar og lederskap for å hjelpe bonden gjennom en tøff vekstsesong.
- Felleskjøpet oppnår et godt resultat i et tøft år.
- Fremtidens landbruk bygges. Felleskjøpet investerer i ny teknologi og digitale løsninger.

## FELLESKJØPET OG TØRKEN

Norge og store deler av Nord-Europa opplevde i 2018 den alvorligste tørkesommeren på 70 år. Tørken førte til en svært krevende situasjon for norsk landbruk, med potensial til å sette store verdier også i resten av samfunnet på spill. Da tørken inntraff ble det en overordnet oppgave for Felleskjøpet, som landets største driftsmiddeleverandør til landbruket, å ivareta bonden, norsk matproduksjon, næringsmiddelindustrien og tilbudet av norske landbruksprodukter. Felleskjøpet iverksatte derfor raskt tiltak for å opprettholde produksjonsgrunnlaget både på kort og lang sikt for å sikre den enkelte bonde, forsyning og beredskap og de langsiktige verdiene i hele verdikjeden for mat. Denne verdikjeden representerer rundt 125 000 arbeidsplasser og 67 milliarder kroner i årlig verdiskaping. Tørken påvirket også i betydelig grad hagesektoren og dermed også Felleskjøpets virksomhet på dette området.

Slik fikk tørken stor innvirkning på virksomheten og satte hele organisasjonen på prøve. En prøve styret mener selskapet besto svært godt.

Tørken viste også hvor viktig det er å ha et sterkt Felleskjøp med vilje og ressurser til å ta ansvar – hva bondenytte er verdt i praksis. Det ble også klart hvor viktig det er å stå sammen i et samvirke. Styret vil

berømme samarbeidet mellom samvirkeforetakene som bisto bondene med faglig hjelp og praktiske løsninger i en kritisk situasjon. Det var også godt samarbeid med Norges Bondelag og Norsk Bonde- og Småbrukarlag, Norsk Landbruksrådgiving og myndighetene.

## BONDELØFTET FASE 2

Kjernen i Bondeløftet fase 2 er å ytterligere forbedre de økonomiske resultatene i konsernet for å sikre at bonden har et sterkt Felleskjøp også i framtida. Styret er opptatt av fortløpende å være bevisst på effektiviseringer, omstillinger og grunnlag for videre vekst. Målet er en vesentlig styrking av driften innen utgangen av 2020. Det er nødvendig for å ha ressurser og handlingsrom til å foreta investeringer i eksisterende og ny virksomhet.

Styret ønsker å videreføre Felleskjøpets arbeid for å styrke oppslutningen om norsk matproduksjon. Med en stor andel av norske bønder som medlemmer har Felleskjøpet en unik posisjon, og et stort ansvar, for å arbeide for gode rammebetingelser for bonden og hele verdikjeden som matproduksjonen representerer. Som ledd i dette arbeidet vedtok styret i 2018 å søke om medlemskap i Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO). Felleskjøpet Agri blir medlem i NHO Mat og Drikke etter innværende tariffperiode, men trer fullt inn i det næringspolitiske

arbeidet fra 1. januar 2019. Saken ble behandlet i organisasjonen før styrets beslutning, der de eiertillitsvalgte ga bred tilslutning til å søke medlemskap. Det er styrets oppfatning at NHO er en viktig arena for næringspolitikk og at landbruket vil stå sterkere ved å være samlet i NHO.

Styret ser det fortsatt som særdeles viktig at Felleskjøpet deltar aktivt i Norsk Landbrukssamvirke (NL). NL skal fremme samvirkenes interesser og konkurransekraft og vil ha en viktig funksjon for å samordne samvirkeforetakenes arbeid inn mot NHO.

Hovedprioriteringene i Felleskjøpets innspill til jordbruksforhandlingene 2018 var å sikre produksjonsfordelingen i norsk landbruk og sidestille økonomien i kornproduksjonen med andre produksjoner, styrke fraktordningene for korn og kraftfôr og videreføre tilskuddet til drenering. Vi fikk gjennomslag for å styrke kornøkonomien og tilskudd til drenering. Styret vil jobbe videre for å styrke fraktordningene for å sikre et aktivt landbruk i hele landet.

## LANDBRUK

Tørkesommeren satte sterkt preg på landbruksvirksomheten. Felleskjøpet satte tidlig i verk en rekke tiltak for å hjelpe kundene, sikre egen råvaretilgang og sørge for nødvendig kapasitet i kraftfôrproduksjonen. Mye av arbeidet ble gjennomført i





samarbeid med andre. Blant de viktigste tiltakene har vært:

- Fagmøter med råd og innspill der mer enn 3 000 bønder deltok.
- Formidling av grovfôr og halm på egen nettside.
- Halmgaranti på 190 mill. kroner til korndyrkere for å sikre at nok halm ble tatt vare på til fôr.
- Import av 30 000 rundballer med grovfôr fra Island.
- Skaffe produkter tilpasset tørkesesongen.
- Sikre ekstra råvarer utenom sesong.
- Økt produksjon av kraftfôr, særlig fiberrikt kraftfôr til erstatning for grovfôr.

Felleskjøpet har i flere år hatt god framgang i kraftfôrmarkedet med stabilt økende markedsandeler. 2018 ble også et meget godt kraftfôrår. For første gang solgte Felleskjøpet over én million tonn kraftfôr. En del av salgsøkningen tilskrives imidlertid den spesielle situasjonen med stor grovfôrmangel i kjølvannet av tørken.

Felleskjøpet Fôrutvikling driver et omfattende forsknings- og utviklingsarbeid som styrker Felleskjøpet som den ledende norske leverandøren av fôr til produksjonsdyr og kjøledyr. De siste årene er det utviklet et mer klimavennlig fôr til drøvtyggere. Fôret reduserer dyrenes produksjon av metan, som representerer et

av de store klimagassutslippene fra landbruket. Fra 2018 er teknologien tatt i bruk i alle Felleskjøpets drøvtyggerblandinger. Videre er alt Felleskjøpets fôr nå klimamerket med CO<sub>2</sub>-deklarerings.

Tørken førte til de laveste kornavlingene i Norge på flere tiår. Ifølge Norske Felleskjøps prognose vil den norske kornavlingen i 2018 bare være 57 prosent av gjennomsnittet for de fem foregående årene. Dette medfører rekordhøy kornimport på over én million tonn inneværende sesong, fordelt på ca. 200 000 tonn matkorn og vel 800 000 tonn fôrkorn. Felleskjøpet mottok høsten 2018 329 000 tonn norsk korn på egne anlegg, mot 588 000 tonn i samme periode året før. Felleskjøpet tar oppgaven med å bruke all produsert norsk kornråvare på best mulig måte på høyeste alvor. I 2018 var norskandel 56,3 prosent. Av kornartene bygg, havre, rug og hvete, som det er mulig å dyrke i Norge, utgjorde norsk korn 92 prosent. Andelen vil bli mindre i 2019 på grunn av tørken.

Prosjektet «Verdikjede korn» vil legge fram innstilling for styret våren 2019. Arbeidet omfatter anleggsstruktur, transport og priser og betingelser som insitamenter overfor kornprodusentene. Målet er å iverksette endringer fra sesongen 2019/2020. Videre har Felleskjøpet og Østfoldkorn etablert et felles selskap og

vedtatt å utvide mottaks- og utskipingskapasiteten ved anlegget i Sandesund i Sarpsborg med 25 000 tonn. Byggestart ble markert i januar 2019 og anlegget ferdigstilles til kornsesongen 2020/2021.

I 2018 startet Felleskjøpet ThermoSeed-behandling av såkorn i Trøndelag og dekker nå hele det norske markedet med denne miljøvennlige såkornbehandlingen.

Markedet for plantekulturprodukter som gjødsel, kalk, såvarer og plantevernmidler, ble sterkt påvirket av de vanskelige dyrkingsforholdene i 2018. En følge av sesongen er at det er sådd svært mye høstkorn. På grunn av lavt kornvolum ble det bedre kapasitet til utkjøring av gjødsel og såkorn høsten 2018. Sammen med godt salg har dette bidratt til rekordvolumer for gjødsel og såkorn i 2018. Ny terminal i Verdal, der det pakkes gjødsel og ensileringsmidler for hele Midt-Norge, ble offisielt åpnet i februar 2018.

Felleskjøpet er i ferd med å foreta en gjennomgripende digitalisering av kommunikasjonen med kundene. Foruten å etablere digital handel for alle driftsmidler, ønsker Felleskjøpet å utvikle gode registreringsverktøy for bonden og løsninger som kopler produkter, service og rådgiving opp mot presisjonsteknologi for planteproduksjon og husdyrhold.



Felleskjøpet etablerte i 2018 teknologi-selskapet Mimiro sammen med TINE SA. Mimiro skal utvikle digitale løsninger og styringsverktøy for framtidens jordbruk ved blant annet å utnytte sensortechnologi, data og kunstig intelligens. Teknologi og løsninger vil kunne ha potensial også internasjonalt. Selskapet skal ivareta bondens eierskap til sine egne data. Mimiro ble tildelt Landbrukets innovasjonspris under konferansen Mat og Landbruk 2019.

Felleskjøpet kjøpte seg i 2018 inn i Data-växt, som med base i Sverige har utviklet seg til en anerkjent utvikler og leverandør av brukervennlig presisjonsteknologi. Dette vil styrke Felleskjøpet som leverandør av presisjonsutstyr.

Presisjonsteknologien utvikler seg raskt og kan være like lønnsom for små som store driftsenheter. Målet er derfor å tilby brukervennlige styringsverktøy som er tilpasset alle brukstyper. Nettløsningen «Min gård» med mobilappen «Boka» er i tillegg til Mimiro grunnmuren i den digitale satsingen. Ved utgangen av 2018 var 23 000 kunder brukere av «Min gård» og nærmere 3 000 hadde lastet ned «Boka».

I samarbeid med TINE, Yara, NMBU og Universitetet i Minnesota, deltar Felleskjøpet i forskningsprosjektet Future Farm. I prosjektet vil gårdsbruk «spekkes» med

morgendagens teknologi. Prosjektet er støttet av Forskningsrådet.

Alle områder innenfor maskinvirksomheten hadde vekst i 2018. Veksten var sterkst for traktor, tresker og redskap, men også i ettermarkedet var aktiviteten stor. I et svakt fallende totalmarked registrerte Felleskjøpet 200 flere John Deere-traktorer enn året før. Med en markedsandel på 26,6 prosent ble John Deere igjen det mest solgte traktormerket i Norge. Felleskjøpet utvider hele tiden sitt tilbud om opplæring og rådgiving innen presisjonsteknologi. Fra 2019 tilbyr Felleskjøpet også overvåking av visse maskintyper for å forebygge driftsstans hos kundene. Det brukes betydelige ressurser på kompetanseheving hos ansatte for å kunne betjene stadig mer avanserte maskiner og utnytte presisjons-teknologien sammen med kundene.

Med overtakelsen av RingAlm Bygg i oktober 2018 er Felleskjøpet nå en totalleverandør av landbruksbygg. Dette er en videreføring av satsingen på driftsbygninger med blant annet konseptet Norgeshjøset som ble lansert i 2017. Overtakelsen påvirker ikke samarbeidet med andre entreprenører. Det investeres fortsatt betydelig i driftsbygninger til storfe og sau og fjørfe, mens den vanskelige markeds-situasjonen påvirker investeringene i svineproduksjonen. Markedet for kornanlegg er stabilt. Lanseringen av ny type melkerobot

førte til stor oppmerksomhet og godt salg i 2018. Alle produktområder innen innen-dørs mekanisering hadde ved årsskiftet større ordresreserve enn ett år tidligere.

Felleskjøpet ønsker å ha en sterk posisjon i grøntmarkedet, som er ventet å ha betydelig vekst framover. Selskapene NORGRO i Norge og SW Horto i Sverige dekker det skandinaviske markedet for profesjonelle grønnsaks-, frukt- og bær dyrkere. I 2018 ble maskinselskapene innen grøntvirksomheten fusjonert og samordnet med divisjon Maskin. Organiseringen sikrer et bredere kompetansemiljø og større verdi for kundene. Den øvrige grøntvirksomheten ligger i divisjon Landbruk.

NORGRO har i 2018 styrket sin posisjon innen flere segmenter i det norske markedet. Markedsandelen innen settepoteter økte for tredje året på rad. Selskapet er nå også største importør av jordbærplanter. NORGRO jobber aktivt med bærekraftige løsninger for kundene, ikke minst innenfor biologisk plantevern. NORGRO tilbyr nå også emballasje basert på nordisk trevirke og produksjon.

#### RETAIL

Felleskjøpets retailvirksomhet omsetter for nær fem milliarder kroner. Med basis i kompetansen innenfor landbruk har Felleskjøpet lenge hatt en strategisk



«Alle områder innenfor maskinvirksomheten hadde vekst i 2018»



satsing som faghandel for bønder og forbrukere. Retail Norden er nå etablert som en overbygning over butikkvirksomheten i Norge og Granngården i Sverige, og det er utpekt tre hovedsatsingsområder – landbruk, kjæledyr og hage. Målet er å styrke konsernets allerede sterke posisjon på disse områdene.

Tørken rammet både Norge og Sverige sommeren 2018 og påvirket store deler av detaljhandelen negativt. For Felleskjøpet ble det lavere aktivitet enn forventet innen landbruk, hus og hage. Likevel oppnådde konsernets retailvirksomhet en samlet vekst på 3,5 prosent i 2018. Økningen var størst i Sverige, der Granngården nådde en milepæl med over to milliarder svenske kroner i omsetning.

Utviklingen må ses i lys av at hele detaljhandelen møter store utfordringer med lavere salg enn forventet hos mange kjeder. Både i Norge og Sverige er det en stor og økende netthandel samtidig som det fortsatt foregår en betydelig etablering av fysiske butikker. Dette gir en meget tøff konkurransesituasjon med press på marginer. Med bakgrunn i utviklingen i markedet er omsetningen i Felleskjøpets retailvirksomhet tilfredsstillende. Styret vedtok i 2018 å investere i en ny plattform for digital handel.

Utvikling av retailvirksomheten er en

viktig del av arbeidet i Bondeløftet fase 2. Det er fortsatt et betydelig potensial ved ytterligere å samordne virksomheten i Norge og Sverige, og å utnytte posisjonen som faghandel basert på «det bonden kan». Det er iverksatt en rekke tiltak for å fremme salg, bedre innkjøp og effektivisere driften. Det nye sentrallageret på Gardermoen er i god drift etter noen utfordringer i oppstarten i begynnelsen av året.

På slutten av 2018 lanserte Felleskjøpet «Bondens pris» som ny medlemsfordel med rabatterte priser på varer som bonden kjøper mye av. «Bondens pris» følger opp innspill fra medlemmer og tillitsvalgte som har ønsket et «profftilbud» hos Felleskjøpet.

Felleskjøpet startet med hagesentre i tilknytning til eksisterende butikker i 2017, og først ut var etableringen på Kløfta. I 2018 er det åpnet fire nye helårs hagesentre på Barkåker, i Bø, på Holstad og i Trondheim. I tillegg er det åpnet sesongsentre ved ytterligere 15 avdelinger og et på Fornebu. Felleskjøpet vektlegger en høy andel norske produkter, og det registreres større kundetilstrømning til avdelinger med hagesentre. I Sverige er det ett helårs hagesenter og 63 sesongsentre.

Nordic Garden har kjøpt Nelson Garden med overtakelse i januar 2019. Dette er et svensk selskap med aktivitet i Sverige,

Danmark, Norge og Finland, som har spesialisert seg på porsjonsfrø, plenfrø, løk og hageutstyr. Kjøpet er en del av konsernets strategi og innebærer at man kommer inn i større deler av verdikjeden og blir en mer attraktiv leverandør til nordiske kunder.

Kjæledyrmarkedet er i vekst, ikke minst i premiumsegmentet, der hundeføret Labb og Appetitt står sterkt. Dette er Felleskjøpets egenutviklede merkevarer der selskapet har hånd om hele verdikjeden fra produksjon til kunde. Fôr og utstyr til kjæledyr utgjør en økende andel av Felleskjøpets og Granngårdens butikksortiment. Salg av kjæledyrprodukter hadde en samlet vekst på 4,7 prosent i 2018, og utgjør nå nær én milliard kroner. Det er potensial for ytterligere vekst.

#### KORNBASERTE NÆRINGSMIDLER

Felleskjøpets næringsmiddelvirksomhet, som er basert på korn og kornråvarer, hadde en god utvikling i 2018. Virksomheten er samlet i Cernova med en omsetning på om lag 2 milliarder kroner. Cernova har tre hovedområder: Matmelproduksjon, industribakerier og innsatsvarer til bakeribransjen. Hovedaktiviteten er i Norge, men selskapet har også betydelige eierposisjoner i selskaper i Sverige og Danmark. Norgesmøllene med varemerket Møllerens er ledende innenfor matmel i Norge. Mesterbakeren er hovedleverandør til REMA 1000 og sammen med Norges-



bakeriene en av landets største bakerikjeder.

Det norske dagligvaremarkedet hentet seg inn igjen i 2018 etter nedgangen året før. Det var ingen volumvekst, men omsetningen økte med 1-2 prosent, og mest i lavprissegmentet. Mesterbakeren, som er en stor leverandør til norsk dagligvarehandel, har hatt en positiv utvikling i 2018. Selskapet har gjennomført betydelige effektiviseringer og har god underliggende drift. I tillegg ble Mesterbakeren løftet av veksten hos REMA 1000 i 2018. Det er vedtatt å oppgradere Mesterbakerens bakeri i Stavanger.

Norgesmøllene har god drift. Man har prioritert å videreutvikle havremøllen i Skien og aktiviteter rundt denne. Det er viktig å styrke posisjonen i markedet for havre og müsli både av markedsmessige grunner og for å sikre bruk av norske råvarer. Norgesmøllene har en solid posisjon innenfor glutenfrie produkter og vil fortsette denne satsningen. Norgesmøllene kjøpte seg i 2018 inn i Kvelde Mølle.

Også denne virksomheten fikk merke tørken i Norden og Nord-Europa. Lave kornavlinger førte til høyere råvarekostnader for møllene i Sverige og Danmark. Skånemøllen i Sverige og Valsemøllen i Danmark, som har drevet

godt i flere år, hadde likevel god utvikling og gode resultater.

Cernova er en viktig del av korn- og matmelkjeden i Norge. Norgesmøllene, Mesterbakeren og Norgesbakeriene står for en betydelig foredling og verdiskaping med utgangspunkt i norske råvarer.

#### EIENDOM OG ØVRIG DRIFT

Styret vedtok i 2018 et investeringsløft i Midt-Norge som omfatter utbygginger av blant annet kraftfôrfabrikene på Skansen i Trondheim og i Steinkjer. I Steinkjer skal det også bygges en helt ny avdeling.

Flere avdelinger er rehabilitert og utvidet i 2018, blant annet på Holstad, i Mosjøen og i Harstad. Prosjekter ved avdelingene i Namsos, Finnsnes, Vinstra og Gausdal blir ferdigstilt i 2019. I Sverige ble det i 2018 etablert nye Granngården-butikker i Kalmar og Oskarshamn.

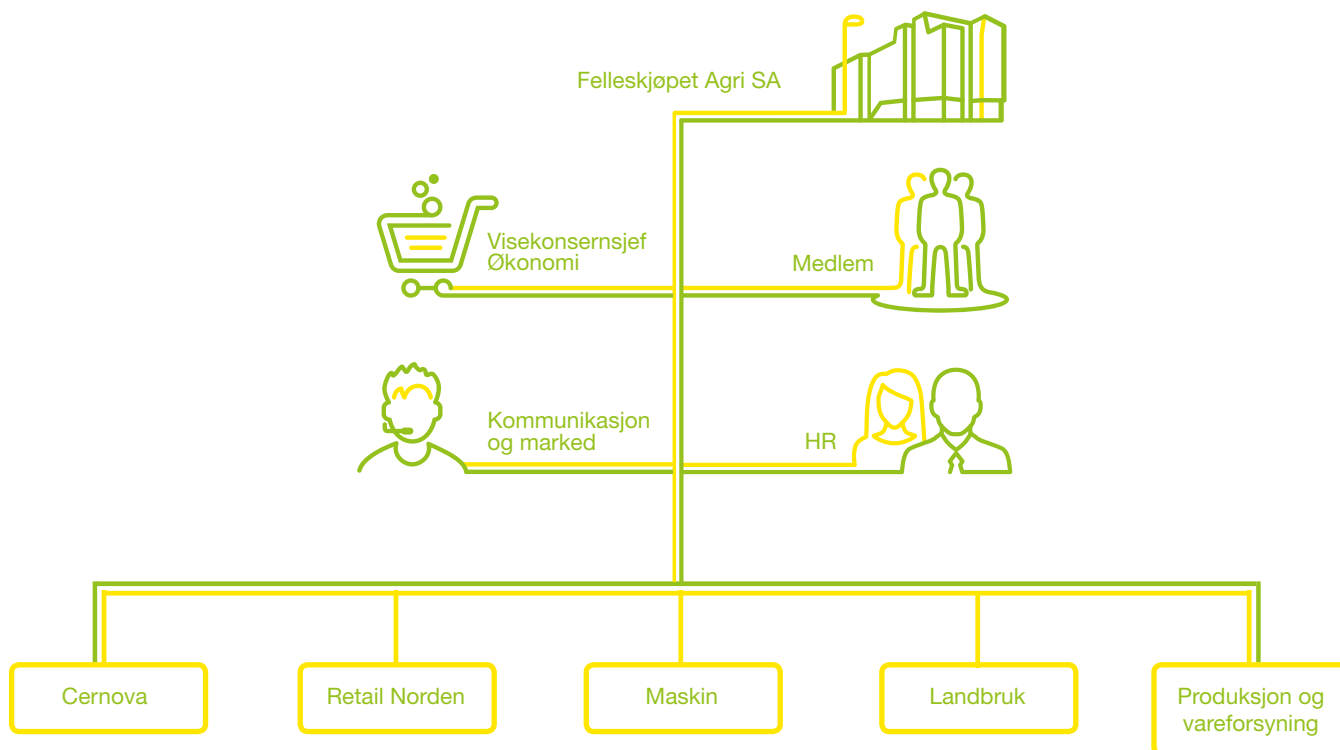
Felleskjøpet fikk i 2018 gjennomslag i Trondheim kommune for planløsninger som gjør det mulig å utvikle Presthus gård. Presthus gård vil utvikles til et bynært senter for Felleskjøpet og et utstillingsvindu for landbruket.

Felleskjøpet solgte i 2018 sine eierandeler i Landkreditt Finans AS og Landbruksforsikring AS.

Etter stevning av leverandør av nytt ERP/IT hovedsystem avga Tingretten i februar 2018 dom i favør Felleskjøpet, med et samlet tilkjent erstatningsbeløp på 288 millioner kroner samt renter og prosessomkostninger. Dommen er anket av motparten.

#### BÆREKRAFT, KLIMA OG GRØNN KONKURRANSEKRAFT

Felleskjøpets klimaregnskap for 2018 viser at utslippene av klimagasser fra morselskapet var 40 497 tonn CO<sub>2</sub>, som er 6 305 tonn lavere enn året før. Den betydelige nedgangen må i stor grad tilskrives tørken i 2018 som ga lavere og tørrere kornavlinger enn normalt. Dette førte til mindre tørking og mindre innenlands transport av korn, og dermed mindre forbruk av fyringsolje, gass og diesel. Lave norske avlinger øker imidlertid behovet for å importere korn. Felleskjøpets klimaregnskap omfatter bare prosesser og virksomhet som selskapet har eierskap til og kontroll over. Klimautslippene som importkornet representerer fram til det er levert ved norske mottaksanlegg, er derfor ikke med i klimaregnskapet. Den samlede virkningen fanges likevel opp i Felleskjøpets klimasertifisering av alt kraftfôr selskapet produserer. Sertifiseringen bygger på en livssyklusberegning (LCA) som omfatter klimabelastninger for korn og andre råvarer, også før de losses ved norske mottak.



Felleskjøpets klimagassutslipp fordeler seg med omlag to tredjedeler fra transport og en tredjedel fra produksjon. Ved kraftfôr-fabrikker og kornmottak har Felleskjøpet de siste årene erstattet mye fyringsolje med biovarme (kornavrens), biofyringsolje og gass. Dette har i sum redusert utslippene med ca. 2 700 tonn CO<sub>2</sub>. Ved fabrikken på Kambo er strømførbruket i tillegg redusert med ca. 30 prosent. Tilsvarende reduksjoner vil komme når de vedtatte oppgraderingene av kraftfôr-fabrikken i Midt-Norge gjennomføres.

Innen transport er potensialet for utslippskutt enda større. Som ledd i dette arbeidet reserverte Felleskjøpet i 2018 50 hydrogen-elektriske lastebiler. Bilene kan være i operativ drift fra 2023 og vil kunne redusere selskapets samlede utslipp med 15 prosent. Dette er en klar viljeserklæring fra Felleskjøpets side. Bedre transport-

planlegging har dessuten ført til at Felleskjøpet i 2018 kjørte ca. 600 færre vogntog med kraftfôr i forhold til for tre år siden.

Felleskjøpet har et klart mål om å bistå bonden i å utvikle driften i miljø- og klimavennlig retning og slik bidra til en enda mere bærekraftig matproduksjon. Felleskjøpet er derfor en aktiv partner i prosjektet Klimasmart landbruk, der målet er å drive rådgiving ut fra klimataill for den enkelte gård. Her er Felleskjøpets CO<sub>2</sub>-deklarerer av alt kraftfôr et sentralt hjelpemiddel. Også presisjonsteknologi og Smart-Hold-konseptet vil i framtiden bety mye for bærekraftig og lønnsom drift. Felleskjøpet har også utvidet sin produktportefølje og kompetanse for å tilby klimavennlige driftsbygninger og løsninger som kan gjøre bonden mer selvforsynt med fornybar energi, som solceller og biobrenselanlegg. Med bakgrunn i eget utviklingsarbeid har Felleskjøpets drøvttyggerfôr fra 2018

potensial til å redusere klimautslippene fra norske husdyr med 130 000-140 000 tonn CO<sub>2</sub>-ekvivalenter, eller like mye som utslippene fra 100 000 biler som bruker fossilt drivstoff.

Selskapet Bioco, som Felleskjøpet har etablert sammen med Nortura, startet opp i 2018. Dette er et hydrolyseanlegg for å utnytte restprodukter i fjørfeindustrien til å produsere høyverdige råstoffer til både kjæledyrfôr og tilsetning til humane produkter.

Nordic Garden dannet i 2018 et selskap sammen med Innherred Renovasjon for etablering av en fabrikk for produksjon av torvfrie jordprodukter basert på resirkulerte materialer. Nordic Garden vil stå for pakking og distribusjon. Konseptet vil kunne åpne for mer bruk av råvarer fra norsk landbruk i framtiden.



### MEDLEMSENGASJEMENT – EIERSKAP

Felleskjøpet Agri er organisert som et forretningskonsern med et konsernstyre valgt av selskapets årsmøte, som ansvarlig for den forretningsmessige driften av konsernet. Som samvirkeforetak har selskapet en struktur der de 43 296 medlemmene gjennom sine kretser velger representanter til årsmøtet. Felleskjøpet Agri legger stor vekt på å realisere fordelene som aktive og engasjerte medlemmer tilfører foretaket.

Felleskjøpet har de to siste årene gjennomgått medlemsorganiseringen for å sikre god eierstyring og utvikling av selskapet. Saken har vært tema på årsmøtet og flere samlinger for tillitsvalgte. I 2018 sluttførte styret prosessen ved å vedta rollebeskrivelser og andre forhold som ytterligere tydeliggjør de tillitsvalgte oppgaver og funksjoner på ulike arenaer i organisasjonen. Slik får de tillitsvalgte bedre innsyn i og et sterkere eierskap til mulighetene og utfordringene Felleskjøpet møter. Drevet av betydelig teknologi- og markedsutvikling har Felleskjøpet etablert et utvidet kompetansetilbud til tillitsvalgte. Målet er å gi tillitsvalgte enda bedre forutsetning for å utøve sine oppgaver. «Fagkretsen» vil hovedsakelig omfatte Felleskjøpets strategiske utfordringer og muligheter, økonomi, rammebetingelser og samvirke som eierform. Tilbudet vil bidra til rekruttering og utvikling av nye tillitsvalgte.

Felleskjøpets satsing overfor unge bønder omfatter en egen mentorordning, etableringsbonus og fagsamlinger. Felleskjøpet samarbeider med Norges Bygdeungdomslag og McDonald's om rekruttering til næringen gjennom prosjektet «Landbruket NXT», som blant annet kårer «Årets unge bonde». I dette arbeidet inngår også «Samvirkeskolen», som er et tilbud til videregående skoler med naturbrukslinjer over hele landet. I 2018 ble «Samvirkeskolen» gjennomført ved 15 skoler.

### MEDARBEIDERE OG ORGANISASJON I MORSELSKAPET

Konsernet har totalt 3 596 ansatte og 3 100 årsverk. I morselskapet Felleskjøpet Agri SA var det ved utgangen av året 1 682 årsverk fordelt på 1 835 medarbeidere. Av disse var 57 lærlinger. Utvikling av medarbeidere og ledere skjer gjennom opplæringsprogrammer, utviklingssamtaler og kartlegging internt. Selskapet har system for etterfølgerplanlegging for særlig viktige posisjoner, og også eget lærlingeprogram.

### Helse, miljø, sikkerhet og kvalitet

Morselskapet har en HMS-strategi som legger føringene for HMS-arbeidet. I 2018 ble det delt ut en HMS-pris for andre år på rad. Dette er et ledd i å styrke HMS som hovedfokusområde. Alle i konsernledelsen arbeider etter tydelige HMS-mål og HMS

er tema på allmøter, konsernledermøter og avdelingsmøter. Som ledd i å synliggjøre viktigheten av HMS var konsernsjef, divisjonsdirektører og HMS-ansvarlig for tredje året på rad på felles besøk hos sju avdelinger hvor hovedfokus var HMS. Selskapet har nytt HMS- og kvalitets-system og er i ferd med å innføre Beste Praksis HMS-standarder. Det er utpekt HMS-koordinatorer i hver divisjon. Styret og konsernledelsen foretar årlig gjennomgang av HMS.

Sykefraværet i morselskapet var 5,2 prosent i 2018, mot 5,1 prosent året før. Dette skyldtes først og fremst høyt sykefravær i 1. kvartal, mens sykefraværet resten av året var på samme nivå eller lavere enn i 2017.

Antall skader med fravær pr. million arbeidstimer (H1) var 7,6, mot 8,6 i 2017. Selskapet hadde ingen alvorlige ulykker i 2018.

Sterkere fokus og økt bevissthet rundt HMS de siste årene antas å ha ført til mer oppmerksomhet rundt uønskede hendelser. Registrerte HMS-observasjoner har økt med over 70 prosent fra 2017 til 2018, noe som er viktig i forebyggende HMS-arbeid.

I 2018 er det gjennomført omfattende HMS-opplæring. Alle nyansatte gjennom-



fører e-læring innen HMS. I tillegg er det gjennomført lederopplæring, opplæring i risikovurdering og relevant opplæring i riktig bruk av utstyr.

Sentralt Arbeidsmiljøutvalg (AMU) har avholdt fire ordinære møter i løpet av året. Ved alle avdelinger med mer enn 50 ansatte er det også lokale AMU og AKAN- og IA-utvalg. Fagforeningenes medvirkning er verdifull for medarbeidere og ledelse både i konkrete prosjekter og samarbeidsorganer.

Undersøkelser av medarbeidertilfredshet gjennomføres annethvert år, og resultatene også i 2018 var gode.

Blant datterselskapene hadde Norgesmøllene et sykefravær på 4,7 prosent i 2018. H1 var på 22,1. Selskapet hadde totalt sett 6 skader. Mesterbakeren hadde et sykefravær på 6,1 prosent i 2018. H1 var på 20,2. I 2018 er det registrert 13 arbeidsuhell med personskader som førte til sykefravær. Norgesmøllene og Mesterbakeren har gode HMS-systemer og registrerer alle avvik og hendelser. Granngården hadde et sykefravær på 4,1 prosent mot 4,3 prosent i 2017. De hadde 34 registrerte HMS-hendelser hvorav 4 skader med fravær.

#### **Etisk standard og likebehandling**

Selskapets etiske retningslinjer vedtas av styret, og revideres en gang per år.

Felleskjøpet etterlever diskrimineringslovenes formål. I 2018 hadde morselskapet 10 varslingsaker. Kartlegging av mobbing foretas som del av medarbeidertilfredshetsundersøkelse. Saker behandles i henhold til etablerte rutiner. I 2018 ble det også etablert varslingsrutiner for medlemsorganisasjonen.

Kjønnsmessig fordeling i morselskapet er stabil. Kvinneandelen blant ansatte er 22 prosent. Ved årsskiftet besto konsernledelsen av to kvinner og åtte menn. Ca. 20 prosent av eiernes tillitsvalgte er kvinner, som 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 2018 var 16 019 mill. kroner (15 544 mill. i 2017). Driftsinntektene i morselskapet var 11 781 mill. kroner (11 351). Konsernets resultat før skatt var 411,4 mill. kroner (472,3). Morselskapets resultat før skatt var 326,6 mill. kroner (363,3).

Konsernets samlede investeringer i 2018 var 444,6 mill. kroner (495). Konsernets egenkapital pr. 31. desember 2018 var 3 376 mill. kroner (3 166), som tilsvarer en egenkapitalandel på 36,0

prosent (34,1). Avkastning på egenkapital var i 2018 11,0 prosent (15,1). Konsernets totalbalanse var ved årsskiftet 9 373 mill. kroner (9 297).

Netto endring i kontanter er for året en reduksjon på 21,0 mill. kroner. Reduksjonen kommer av følgende kontantstrømmer:

- Netto kontantstrøm tilført fra operasjonelle aktiviteter på 742,0 mill. kroner
- Kontantstrøm til investeringsaktiviteter på 405,7 mill. kroner
- Netto kontantstrøm til finansieringsaktiviteter på 357,3 mill. kroner

Divisjoner, datterselskaper og konsernledelsen foretar løpende risikovurderinger og tiltak innenfor sine områder som er til gjennomgang og drøfting i 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 fremlagte årsregnskapet gir etter styrets og konsernsjefens oppfatning i sin helhet et rettviseende bilde av selskapets eiendeler, gjeld, resultat og finansielle stilling pr. 31. desember 2018. Årsregnskapet er avgitt under forutsetning om fortsatt drift.

Med utgangspunkt i resultatet etter skatt i morselskapet, foreslår styret følgende disponering:

- 60,0 millioner kroner til etterbetaling til medlemmene.
- 5,9 millioner kroner til avkastning på individuell egenkapital.
- 0 millioner kroner til individuell egenkapital.
- 219,3 millioner kroner overføres til annen egenkapital.

### FRAMTIDSUTSIKTER

Styret og administrasjonen arbeider løpende med revidering av strategier som gir kontinuerlig mulighet for å tilpasse virksomheten. Blant annet foretas en årlig vurdering av strategisk retning.

Felleskjøpet har med solid finansiell stilling og sterke posisjoner i sine hovedmarkeder et godt utgangspunkt for å utvikle selskapet videre. I Bondeløftet fase 2 legger styret til grunn at hovedretningen for Felleskjøpets virksomhet ligger fast. Styret vil styrke driften slik at Felleskjøpet kan foreta nødvendige investeringer for å møte framtidige kundebehov drevet av teknologiutvikling og trender i markedet.

Underliggende drift skal styrkes samtidig som selskapet tilfredsstiller kundenes behov. Detaljhandel gir gode bidrag til konsernets resultater. Felleskjøpet henter nå ut samordningsgevinster av den nye organiseringen i Retail Norden og tilpasser seg til nye handlemønstre, ikke minst netthandel.

Landbruk og matproduksjon har lavere risiko når det gjelder svingninger i økonomien enn mange andre bransjer, men næringen er avhengig av gode og stabile rammebetingelser. Regjeringsplattformen til den nye flertallsregjeringen Solberg gir i utgangspunktet et godt grunnlag for utvikling av næringen. Det er avgjørende at plattformen følges opp i praktisk politikk.

Ved inngangen til 2019 er deler av norsk husdyrhold preget av overproduksjon. Innen grøntmarkedet er det store vekstmuligheter. Norsk landbruk er avhengig av et troverdig importvern for å sikre matproduksjon i hele landet. Utviklingen i næringen vil ha betydning for Felleskjøpet som landets største leverandør av driftsmidler til landbruket. Tørken i 2018 påvirker

Felleskjøpet også i 2019, blant annet med høyere volum av kraftfôr og lavere salg av norsk korn.

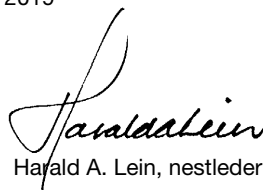
Ved inngangen til 2019 er det økt uro internasjonalt med blant annet pågående handelskrig mellom USA og Kina og uklarhet rundt Storbritannias utmeldelse av EU (brexit). Hittil har dette ikke hatt stor innvirkning på råvaremarkeder eller handel som Felleskjøpet er avhengig av, og det vil trolig heller ikke få store konsekvenser for selskapets virksomhet framover. Norsk økonomi er solid, men påvirkes av svingninger i oljemarkedet. Norges Bank har varslet renteforhøyelser i 2019, men både sentralbanken og andre miljøer forventer økt reallønnsvekst. Dette er positivt for Felleskjøpets forbrukerorienterte virksomhet. Også i Sverige ligger forholdene godt til rette for utvikling av virksomheten.

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

Lillestrøm, 18. februar 2019



Anne Jødahl Skuterud, leder



Hafald A. Lein, nestleder



Arne Elias Østerås



Elisabeth Holand



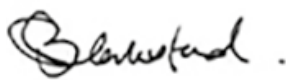
Karl-Oskar Fosshaug



Wenche Ytterli



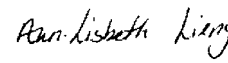
Sveinung Halbjørhus



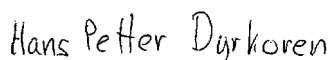
Eli Blakstad



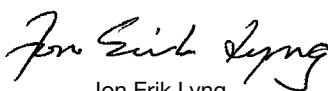
Hans Kristian Hagen




Ann-Lisbeth Lieng



Hans Petter Dyrkoren



Jon Erik Lyng



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



**Jon Erik Lyng**  
Medlem

# Resultatregnskap

NOK 1000	NOTE	FKA	FKA	KONSERN FKA	KONSERN FKA
		2018	2017	2018	2017
<b>DRIFTSINNEKTER</b>	2	<b>11 781 389</b>	11 351 423	<b>16 019 129</b>	15 544 154
Vareforbruk		-8 621 246	-8 261 359	-10 690 287	-10 254 667
Frakter v/salg		-433 416	-404 202	-710 670	-669 986
Personalkostnader	1,3	-1 446 789	-1 341 280	-2 379 124	-2 286 360
Andre driftskostnader	3	-862 083	-778 031	-1 508 314	-1 434 911
Ordinære avskrivninger og nedskrivninger	4	-168 734	-150 660	-338 720	-296 709
Tap på fordringer	5	-3 948	668	-4 369	-260
<b>SUM DRIFTSKOSTNADER</b>	1,2	<b>-11 536 216</b>	-10 934 863	<b>-15 631 483</b>	-14 942 892
<b>DRIFTSRESULTAT</b>	2	<b>245 173</b>	416 559	<b>387 646</b>	601 262
Finansinntekter	6	243 190	148 065	156 072	67 726
Finanskostnader	6	-161 785	-201 344	-195 755	-243 476
Andel resultat tilknyttede selskaper				63 428	46 741
<b>RESULTAT FINANSPOSTER</b>	2	<b>81 405</b>	-53 279	<b>23 744</b>	-129 008
<b>RESULTAT FØR SKATTEKOSTNAD</b>	2	<b>326 577</b>	363 281	<b>411 390</b>	472 254
Skattekostnad	1,7	-41 377	-23 313	-62 220	-42 007
<b>RESULTAT ETTER SKATT</b>		<b>285 200</b>	339 968	<b>349 171</b>	430 247
Minoritetsinteresser				23 099	20 643
<b>RESULTAT ETTER SKATT/MINORITET</b>		<b>285 200</b>	339 968	<b>326 072</b>	409 604
<b>DISPONERING</b>					
Avsatt bonus/etterbetaling		60 000	75 000	60 000	75 000
Avkastning individuell egenkapital		5 919	5 700	5 919	5 700
Overføring individuell egenkapital			10 300		10 300
Overføring annen egenkapital		219 281	248 968	283 252	339 247
<b>SUM DISPONERING</b>		<b>285 200</b>	339 968	<b>349 171</b>	430 247

# Balanse pr. 31.12.2018

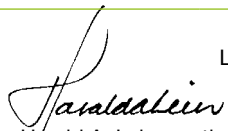
NOK 1000	NOTE	FKA	FKA	KONSERN FKA	KONSERN FKA
		2018	2017	2018	2017
<b>ANLEGGSMIDLER</b>					
<b>Immaterielle eiendeler</b>					
Utsatt skattefordel	1,7	58 266	80 424	90 047	84 016
Andre immaterielle eiendeler og goodwill	4	22 154	38 645	351 284	382 051
<b>Sum immaterielle eiendeler</b>		<b>80 420</b>	119 069	<b>441 330</b>	466 067
<b>Varige driftsmidler</b>					
Tomter, bygninger mv	4	779 767	845 957	1 616 092	1 575 881
Maskinelle anlegg	4	334 337	344 323	732 081	756 919
Anlegg under utførelse	4	197 453	131 428	236 277	183 100
Annet driftsløsøre	4	224 437	181 032	300 724	248 192
<b>Sum varige driftsmidler</b>		<b>1 535 994</b>	1 502 740	<b>2 885 175</b>	2 764 092
<b>Finansielle anleggsmidler</b>					
Investeringer i datterselskaper	8	496 913	521 369		
Lån til datterselskaper	14	415 260	458 277		
Investeringer i tilknyttede selskaper/FKV	8	501 042	397 672	965 103	868 906
Lån til tilknyttede selskaper	14	2 559		39 997	46 036
Investeringer i andre aksjer og andeler		20 676	6 630	22 207	7 781
Langsiktige fordringer andre		8 794	8 794	13 025	15 802
Pensjonsmidler	1,3				
<b>Sum finansielle anleggsmidler</b>		<b>1 445 245</b>	1 392 742	<b>1 040 333</b>	938 524
<b>SUM ANLEGGSMIDLER</b>		<b>3 061 659</b>	3 014 551	<b>4 366 838</b>	4 168 683
<b>OMLØPSMIDLER</b>					
Varebeholdninger	9	2 605 171	2 484 708	3 555 741	3 408 654
<b>Fordringer</b>					
Kundefordringer	5	969 215	1 090 194	1 064 267	1 338 402
Andre kortsiktige fordringer	5	159 876	155 807	284 093	258 103
Fordringer konsernselskaper	5,14	326 866	159 659		
<b>Sum fordringer</b>		<b>1 455 957</b>	1 405 660	<b>1 348 360</b>	1 596 504
<b>Likvider</b>					
Kontanter, bank - bundne midler				20 944	20 734
Kontanter, bank - frie midler		8 469	12 503	80 614	101 812
Markedsbaserte aksjer og obligasjoner		60	60	116	116
<b>Sum likvider</b>		<b>8 529</b>	12 563	<b>101 674</b>	122 661
<b>SUM OMLØPSMIDLER</b>		<b>4 069 657</b>	3 902 930	<b>5 005 775</b>	5 127 819
<b>SUM EIENDELER</b>		<b>7 131 316</b>	6 917 481	<b>9 372 613</b>	9 296 502

# Balanse pr. 31.12.2018

NOK 1000	NOTE	FKA	FKA	KONSERN FKA	KONSERN FKA
		2018	2017	2018	2017
<b>EGENKAPITAL OG GJELD</b>					
<b>Innskutt egenkapital</b>					
Andelskapital		14 288	14 137	14 288	14 137
Overkursfond					
Annen innskutt egenkapital					
<b>Sum innskutt egenkapital</b>		<b>14 288</b>	14 137	<b>14 288</b>	14 137
<b>Opptjent egenkapital</b>					
Individuell egenkapital		234 726	240 993	234 726	240 993
Annen egenkapital		2 416 453	2 203 415	2 961 273	2 734 677
Minoritetens andel				166 141	175 927
<b>Sum opptjent egenkapital</b>		<b>2 651 179</b>	2 444 408	<b>3 362 140</b>	3 151 597
<b>SUM EGENKAPITAL</b>	1,10	<b>2 665 467</b>	2 458 545	<b>3 376 429</b>	3 165 734
<b>Avsetning for forpliktelser</b>					
Pensjonsforpliktelser	1,3	45 365	37 603	299 148	259 800
Utsatt skatt	7			20 328	
Regnskapsmessige avsetninger	13	24 645	25 626	28 754	26 084
<b>Sum avsetning for forpliktelser</b>		<b>70 010</b>	63 229	<b>348 229</b>	285 884
<b>Annen langsiktig gjeld</b>					
Verdipapirgjeld	11	1 073 367	1 472 941	1 073 367	1 472 941
Gjeld til kredittinstitusjoner	11,12	300 000	300 000	769 131	791 399
Gjeld til andre		4 038	4 018	59 636	77 707
<b>Sum annen langsiktig gjeld</b>		<b>1 377 405</b>	1 776 958	<b>1 902 134</b>	2 342 046
<b>Kortsiktig gjeld</b>					
Avsatt bonus/avkastning egenkapital		65 919	80 700	65 919	80 700
Gjeld til kredittinstitusjoner/verdipapirgjeld	11	513 382	190 213	643 933	479 398
Innskuddsordning	11	783 831	772 608	783 831	772 608
Leverandørgjeld		995 522	1 000 287	1 322 948	1 287 744
Betalbar skatt	7	14 754	17 620	30 008	37 270
Skyldig offentlige avgifter		328 266	300 526	417 724	363 869
Annen kortsiktig gjeld		278 014	251 108	481 457	481 248
Kortsiktig gjeld konsern		38 745	5 685		
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>		<b>3 018 434</b>	2 618 748	<b>3 745 820</b>	3 502 839
<b>SUM GJELD</b>		<b>4 465 849</b>	4 458 936	<b>5 996 184</b>	6 130 769
<b>SUM GJELD OG EGENKAPITAL</b>		<b>7 131 316</b>	6 917 481	<b>9 372 613</b>	9 296 502

Lillestrøm, 18. februar 2019

  
Anne Jødahl Skuterud, leder

  
Harald A. Lein, nestleder

  
Arne Elias Østerås

  
Elisabeth Holand

  
Karl-Oskar Fosshaug

  
Wenche Ytterli

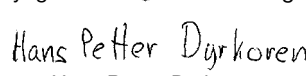
  
Jon Erik Lyng

  
Sveinung Halbjørhus

  
Eli Blakstad

  
Hans Kristian Hagen

  
Ann-Lisbeth Lieng

  
Hans Petter Dyrkoren

  
John Arne Ulvan, konsernsjef

# Kontantstrømanalyse

NOK 1000	FKA	FKA	KONSERN FKA	KONSERN FKA
	2018	2017	2018	2017
<b>Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter</b>				
Resultat før skattekostnad	326 577	363 281	411 390	472 254
Periodens betalte skatt	-19 610	-16 583	-37 270	-53 040
Tap/gevinst ved salg av anleggsmidler	-170	-29 889	-6 088	-56 336
Ordinære avskrivninger	155 216	150 660	325 202	296 709
Nedskrivning av anleggsmidler	13 518	-30 047	13 518	953
Resultatandel fra tilknyttede selskaper fratrukket utdelinger			-63 428	-46 741
Endring i varelager	-120 464	52 761	-147 087	-718
Endring i kundefordringer	120 979	-126 293	274 134	-78 856
Endring i leverandørgjeld	-4 766	-6 922	35 204	-94 922
Forskjell mellom kostnadsført pensjon og inn-/utbetalinger i pensjonsordninger		-181	4 617	13 753
Effekt av valutakursendringer	4 130	-9 530	1 559	-30 155
Tilført ved fusjon		23 270		
Endring i andre tidsavgrensningposter	-172 517	-18 560	-69 738	119 629
<b>Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter</b>	<b>302 894</b>	<b>351 964</b>	<b>742 015</b>	<b>542 528</b>
<b>Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter</b>				
Innbetalinger på langsiktige lån datterselskap	-14 992	-88 959		
Utbetalinger på langsiktige lån datterselskap	51 320	139 624		
Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler	64 278	74 926	12 989	128 014
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	-270 628	-287 237	-444 558	-494 610
Innbetalinger ved salg av aksjer og andeler	196 836	80 998	193 736	80 998
Utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler	-214 345	-28 062	-176 685	-18 618
Innbetalinger ved salg av andre investeringer			11 374	12 502
Utbetalinger ved kjøp av andre investeringer			-2 559	
<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>	<b>-187 531</b>	<b>-108 711</b>	<b>-405 703</b>	<b>-291 714</b>
<b>Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter</b>				
Innbetalinger ved opptak av ny langsiktig gjeld		650 000		650 000
Innbetalinger ved opptak av ny kortsiktig gjeld	334 392	46 976	334 391	46 976
Utbetalinger ved nedbetaling av langsiktig gjeld	-400 000	-700 000	-439 911	-804 525
Utbetalinger ved nedbetaling av kortsiktig gjeld	4 646	-155 031	-158 634	-153 880
Innbetaling av egenkapital	151	144	151	144
Tilbakebetaling av egenkapital	-6 884	-11 073	-16 314	-11 073
Utbetaling av utbytte/bonus	-80 700	-69 910	-80 700	-69 910
Innbetaling av utbytte fra TS			15 288	
Innbetaling av konsernbidrag/utbytte	29 000			
Utbetaling av konsernbidrag/utbytte			-11 570	
<b>Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter</b>	<b>-119 395</b>	<b>-238 894</b>	<b>-357 299</b>	<b>-342 269</b>
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter	-4 033	4 359	-20 987	-91 451
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	12 563	8 203	122 661	214 112
<b>Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt</b>	<b>8 529</b>	<b>12 563</b>	<b>101 674</b>	<b>122 661</b>

# Noter til årsregnskapet

## NOTE 1 REGNSKAPSPRINSIPPER

Årsregnskapet består av resultatregnskap, balanse, kontantstrømsoppstilling og noter. Årsregnskapet er utarbeidet på bakgrunn av de grunnleggende regnskapsprinsipper og i henhold til god regnskaps-skiikk. 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 eiendeler 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-/mindreverdier på oppkjøpstidspunktet er henført til de aktuelle eiendeler/gjeldsposter. Merverdier som ikke kan henføres til spesielle balanseposter blir klassifisert som goodwill.

Tilknyttede selskaper er selskaper hvor konsernet har betydelig innflytelse, 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 aksjonæravtale.

Tilknyttede selskaper inntas i konsernregnskapet etter egenkapitalmetoden. 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 merverdier 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 resultatregnskapet. 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 konsernregnskapet 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 anleggsmidler. 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. Nedskrivninger 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 eiendeler. 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 driftsmiddeleens levetid vesentlig balanseføres. Avskrivninger er lineære over driftsmiddeleens 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 selskapsregnskapet. Investeringen vurderes til anskaffelseskost for aksjene med mindre nedskrivning har vært nødvendig. Konsernbidrag til datterselskap, 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 oppgjørverdi. 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.

#### Kontantstrømoppstilling

Kontantstrømoppstillingen 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.

**NOTE 2 SEGMENTINFORMASJON**

Konsernets resultat fordelt på rapporteringsenheter

<b>2018</b>	FKA	Cernova	Granngården	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 konsernposteringer

<b>2017</b>	FKA	Cernova	Granngården	Øvrige*	Konsern
Driftsinntekter	11 351 423	2 023 912	1 915 400	253 419	15 544 154
Vareforbruk	-8 261 359	-964 116	-1 186 993	157 801	-10 254 667
Frakter ved salg	-404 202	-202 391	-9 908	-53 486	-669 986
Personalkostnader	-1 341 280	-452 460	-322 006	-170 613	-2 286 360
Ordinære avskrivninger	-150 660	-87 566	-31 172	-27 312	-296 709
Andre driftskostnader/tap på fordringer	-777 363	-238 436	-353 348	-66 024	-1 435 171
Driftsresultat	416 559	78 943	11 974	93 785	601 262
Finansposter	-53 279	-24 987	1 746	-99 230	-175 750
Andel resultat tilknyttede selskaper		-1 090		47 831	46 741
Resultat før skatt	363 281	52 866	13 720	42 387	472 254

\*Øvrige består av Agri Eiendom, porteføljeselskaper og konsernposteringer

Konsernets driftsinntekter fordelt på virksomhetsområder

	FKA <b>2018</b>	FKA 2017	KONSERN <b>2018</b>	KONSERN 2017
Landbruk	6 235 985	6 013 832	6 720 870	6 477 219
Retail Norden	2 867 913	2 800 703	4 825 707	4 716 103
Maskin	2 518 858	2 315 931	2 736 258	2 551 708
Mølle- og bakerivirksomhet			1 953 779	2 023 912
Produksjon og vareforsyning	49 979	124 248	275 355	343 891
Eiendom	26 303	96 709	157 034	232 154
Annet*	82 351		-649 874	-800 833
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>11 781 389</b>	11 351 423	<b>16 019 129</b>	15 544 154

\*Annet inkluderer konsernposteringer

Konsernets driftsinntekter fordelt på geografi

<b>2018</b>	Norge	Sverige
Driftsinntekter	14 072 150	1 946 979



**NOTE 3 PERSONALKOSTNADER**

	FKA 2018	FKA 2017	KONSERN 2018	KONSERN 2017
Lønninger, inkl. styret	1 143 141	1 065 486	1 824 285	1 761 280
Arbeidsgiveravgift	154 616	144 972	312 620	300 631
Pensjonskostnader	60 739	53 987	89 008	91 655
Andre sosiale kostnader	88 293	76 835	153 210	132 794
<b>Sum personalkostnader</b>	<b>1 446 789</b>	<b>1 341 280</b>	<b>2 379 124</b>	<b>2 286 360</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 2018	FKA 2017	KONSERN 2018	KONSERN 2017
Beregnete pensjonsforpliktelser	45 365	37 603	299 148	259 800
<b>Netto balanseført pensjonsforpliktelse</b>	<b>45 365</b>	<b>37 603</b>	<b>299 148</b>	<b>259 800</b>

Nåverdi årets pensjonsopptjening	4 197	4 704	18 078	10 861
Rentekostnad av forpliktelsen/avkastning av midler	-600	-197	4 644	-145
Administrasjonskostnader	1 875	298	2 846	1 297
Resultatført netto forpliktelse v/avkortning/oppgjør		-3 565		-3 565
Arbeidsgiveravgift av innbetalinger	8 287	7 527	9 162	8 234
Innbetaling innskuddsordninger/annen pensjonskostnad	46 980	45 220	54 278	74 973
<b>Netto pensjonskostnad</b>	<b>60 739</b>	<b>53 987</b>	<b>89 008</b>	<b>91 655</b>

<b>ØKONOMISKE FORUTSETNINGER</b>	FKA 2018	FKA 2017	KONSERN 2018	KONSERN 2017
Diskonteringsrente	2,60 %	2,60 %	2,4-2,6 %	2,4-2,6 %
Forventet lønnsregulering	2,75 %	2,50 %	2,5-2,75 %	2,50 %
Forventet pensjonsøkning	0,0-2,25 %	0,0-2,25 %	0,0-2,25 %	0,0-2,25 %
Forventet G-regulering	2,50 %	2,50 %	2,25-2,5 %	2,30 %
Forventet avkastning på fondsmidler	4,30 %	3,60 %	4,1-4,3 %	3,6-4,1 %
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. 31.12.18:	Antall ansatte: 1 835	Antall årsverk: 1 682
Tilsvarende tall for 2017:	Antall ansatte: 1 818	Antall årsverk: 1 673

Felleskjøpet Agri konsern pr. 31.12.18:	Antall ansatte: 3 596	Antall årsverk: 3 100
Tilsvarende tall for 2017:	Antall ansatte: 3 641	Antall årsverk: 3 140

**Godtgjørelser:**

Personalkostnadene inkluderer kr 3 799 021 i lønn og andre avgiftspliktige tilleggssytelser til konsernsjef, og kr 2 870 500 i godtgjørelse til styrets medlemmer. Konsernsjef har en ansettelsesavtale med pensjon som utgjør 66% av lønn fra fylte 64 år.

Revisor	FKA 2018	FKA 2017	KONSERN 2018	KONSERN 2017
Lovpålagt revisjon	1 589	1 554	4 358	3 898
Andre attestasjonstjenester	58	91	292	362
Skatterådgivning	21	172	337	361
Andre tjenester	2 581	173	2 726	445
<b>Sum</b>	<b>4 248</b>	<b>1 990</b>	<b>7 712</b>	<b>5 065</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.	64 237	1 729 319	1 122 364	131 428	618 710	16 221	51 197	3 733 476
Årets tilgang		67 228	29 226	66 025	104 750	3 400		270 628
Årets avgang til kostpris	11 310	146 630	207		25 081			183 228
<b>Anskaffelseskost pr. 31.12.</b>	<b>52 927</b>	<b>1 649 918</b>	<b>1 151 383</b>	<b>197 453</b>	<b>698 379</b>	<b>19 621</b>	<b>51 197</b>	<b>3 820 878</b>
Sum akk. av- og nedskrivninger pr. 31.12.		923 078	817 046		473 942	16 277	32 387	2 262 731
<b>Bokført verdi pr. 31.12.</b>	<b>52 927</b>	<b>726 840</b>	<b>334 337</b>	<b>197 453</b>	<b>224 437</b>	<b>3 343</b>	<b>18 811</b>	<b>1 558 147</b>
Benyttet avskrivningssats	0 %	2-4 %	15 %		15-33 %	20 %	0-10 %	
Årets avskrivninger		51 861	39 171		56 883	57	7 244	155 216
Årets nedskrivninger							13 518	13 518
Gevinst på salg i 2018					170			170

FKA - KONSERN	Tomter	Bygninger mv	Maskinelle anlegg	Anlegg u/ utførelse	Annet driftsløsøre	Goodwill	Andre immaterielle eiendeler	Sum
Anskaffelseskost pr. 1.1.	191 990	2 372 683	2 491 428	183 100	854 859	437 275	353 106	6 884 442
Årets tilgang*	15 452	127 314	92 538	53 177	128 991	10 171	16 915	444 558
Årets avgang til kostpris	12 359	77 030	1 771		49 429			140 588
<b>Anskaffelseskost pr. 31.12.</b>	<b>195 083</b>	<b>2 422 967</b>	<b>2 582 196</b>	<b>236 278</b>	<b>934 421</b>	<b>447 446</b>	<b>370 021</b>	<b>7 188 412</b>
Sum akk. av- og nedskrivninger pr. 31.12.	1 848	1 000 110	1 850 115		633 697	373 094	93 089	3 951 953
<b>Bokført verdi pr. 31.12.</b>	<b>193 235</b>	<b>1 422 857</b>	<b>732 081</b>	<b>236 277</b>	<b>300 724</b>	<b>74 352</b>	<b>276 932</b>	<b>3 236 459</b>
Benyttet avskrivningssats	0 %	2-4 %	10-15 %		15-33 %	10-20 %	0-10%	
Årets avskrivninger	725	93 433	114 381		77 297	7 451	31 916	325 202
Årets nedskrivninger							13 518	13 518
Gevinst på salg i 2018		5 909			179			6 088

**BOKFØRT GOODWILL OG IMMATERIELLE EIENDELER I KONSERNREGNSKAPET**

Cernova		Granngården		Grønt		FKA	
Varemerke Norgesmøllene	4 800	ERP-system	61 909	Norgro AS	7 205	Min Gård	18 810
Programvare Mesterbakeren	24 071	Varemerke	151 585	SW Horto AB	4 579	Goodwill	3 343
Goodwill Tor Sevaldsen	3 017	Kundeklubb	10 510	Nordic Garden AS	60	RingAlm	
Goodwill Mesterbakeren	1 710	Kundekontrakter og -relasjoner	2 782	(rettigheten til «Green Viking»)			
		Goodwill	51 749	Degernes Torvstrøfabrikk AS	1 200		
				Andøytorv AS	17		
				Gjøvik Hagesenter AS	3 935		
<b>Sum</b>	<b>33 598</b>		<b>278 535</b>		<b>16 996</b>		<b>22 154</b>

**FKA**

Oversikt operasjonell og finansiell leasing	Årlig operasjonell leie	Årlig finansiell leie	Balanseført verdi
Eiendom (tomter/bygninger/lokaler)	160 317		
Maskiner og utstyr	2 910		
Annet driftsløsøre	5 936		
<b>Sum</b>	<b>169 163</b>		

**KONSERN**

Oversikt operasjonell og finansiell leasing	Årlig operasjonell leie	Årlig finansiell leie	Balanseført verdi
Eiendom (tomter/bygninger/lokaler)	251 819		
Maskiner og utstyr	26 842	16 319	111 782
Annet driftsløsøre	11 154		
<b>Sum</b>	<b>289 815</b>	<b>16 319</b>	<b>111 782</b>

**NOTE 5 KUNDEFORDRINGER OG ANDRE KORTSIKTIGE FORDRINGER**

	FKA 2018	FKA 2017	KONSERN 2018	KONSERN 2017
Kundefordringer	976 455	1 096 728	1 076 755	1 350 631
Avsatt til tap på kundefordringer	-7 239	-6 534	-12 488	-12 230
Bokførte kundefordringer	969 215	1 090 194	1 064 267	1 338 402
Andre kortsiktige fordringer	159 876	155 807	284 093	258 103
Fordringer konsernselskaper	326 866	159 659		
<b>Sum fordringer</b>	<b>1 455 957</b>	<b>1 405 660</b>	<b>1 348 360</b>	<b>1 596 504</b>
	FKA 2018	FKA 2017	KONSERN 2018	KONSERN 2017
<b>Konstaterte tap på fordringer</b>	<b>-3 976</b>	<b>-2 342</b>	<b>-5 189</b>	<b>-3 365</b>

**NOTE 6 FINANSINNTEKTER OG FINANSKOSTNADER**

<b>FINANSINNTEKTER</b>	FKA <b>2018</b>	FKA 2017	KONSERN <b>2018</b>	KONSERN 2017
Aksjeutbytte	33 727	53 648	19 528	2 493
Renter datterselskap	14 834	15 223		
Andre renteinntekter	6 807	6 734	11 297	11 276
Agiovinning	47 193	40 331	51 876	43 128
Andre finansinntekter*	140 628	32 128	73 371	10 829
<b>Sum finansinntekter</b>	<b>243 190</b>	148 065	<b>156 072</b>	67 726

\* Består i hovedsak av gevinst ved salg av investeringer

<b>FINANSKOSTNADER</b>	FKA <b>2018</b>	FKA 2017	KONSERN <b>2018</b>	KONSERN 2017
Rentekostnader	108 871	140 302	137 125	174 602
Agiotap	27 774	61 043	32 460	68 629
Andre finanskostnader	25 140		26 170	241
Nedskrivning av finansielle eiendeler				5
<b>Sum finanskostnader</b>	<b>161 785</b>	201 344	<b>195 755</b>	243 476

**NOTE 7 SKATT**

<b>Betalbar skatt fremkommer slik</b>	FKA <b>2018</b>	FKA 2017	KONSERN <b>2018</b>	KONSERN 2017
<b>Ordinært resultat før skatt</b>	<b>326 577</b>	363 281	<b>411 390</b>	472 254
Permanente forskjeller	-561	1 775	-21 409	-10 453
Gevinst/tap ved salg av aksjer	-139 348	-80 976	-84 409	-80 976
Nedskrivning aksjer/lån		-31 000		
Mottatt utbytte	-33 727	-24 648	-14 032	-973
Andre skattefrie/-pliktige inntekter/kostnader		-98 346	-57 460	-162 303
Skattemessig resultat ANS / KS			10 400	
Endring midlertidige forskjeller	-55 393	8 085	-65 740	44 258
Underskudd til fremføring			-3 008	-22 722
Avsatt bonus/avkastning individuell egenkapital	-55 617	-75 000	-55 617	-75 373
Grunnlag betalbar skatt	41 931	63 170	120 116	163 713
<b>Betalbar skatt på årets resultat</b>	<b>9 644</b>	15 161	<b>28 190</b>	39 291

<b>Årets skattekostnad fremkommer slik</b>	FKA <b>2018</b>	FKA 2017	KONSERN <b>2018</b>	KONSERN 2017
Betalbar skatt på årets resultat	9 644	15 161	28 190	39 291
Betalbar formuesskatt 0,3 %	7 100	5 500	7 100	5 500
Endring utsatt skattefordel	22 158	1 718	24 155	-1 831
Avregning betalbar skatt tidligere år	2 476	934	2 775	-953
<b>Årets totale skattekostnad</b>	<b>41 377</b>	23 313	<b>62 220</b>	42 007

	FKA 2018	FKA 2017	KONSERN 2018	KONSERN 2017
<b>Avstemming fra nominell til faktisk skattesats</b>				
Resultat før skatt	326 577	363 281	411 390	472 254
<b>Forventet inntektsskatt 23 %</b>	<b>75 113</b>	87 187	<b>94 620</b>	113 341
Permanente forskjeller	-32 179	426	-21 274	-2 755
Avsatt bonus/avkastning individuell egenkapital	-12 792	-18 000	-12 792	-18 000
Nedskrivning finansielle eiendeler		-7 440		
Mottatt utbytte	-7 757	-5 916	-3 227	-506
Andre poster	9 245	-42 875	8 432	-59 639
Resultat deltagerlignede selskaper				
Goodwill avskrivninger				
Andel resultat fra tilsluttede selskaper			-13 769	262
Endring permanente forskjeller tidligere år		934	345	-916
Endring av vurdering utsatt skattefordel	2 648	3 497	2 785	4 720
Formuesskatt	7 100	5 500	7 100	5 500
<b>Skattekostnad</b>	<b>41 377</b>	23 313	<b>62 220</b>	42 007

	FKA 2018	FKA 2017	KONSERN 2018	KONSERN 2017
<b>Betalbar skatt i balansen fremkommer slik</b>				
Betalbar skatt på årets resultat	9 644	15 161	28 190	39 291
Redusert betalbar skatt fra SkatteFUNN	-1 991	-3 041	-1 991	-6 390
Betalbar formuesskatt	7 100	5 500	7 100	5 500
Øvrige poster			-3 292	-1 131
<b>Sum betalbar skatt</b>	<b>14 754</b>	17 620	<b>30 008</b>	37 270

	FKA 2018	FKA 2017	KONSERN 2018	KONSERN 2017
<b>Spesifikasjon av grunnlag for utsatt skattefordel</b>				
Fordringer	12 382	11 758	13 670	12 545
Varebeholdning	71 046	72 468	66 829	70 503
Driftsmidler	96 273	197 811	145 498	122 799
Gevinst- og tapskonto	12 650	9 134	-1 975	-56 529
Pensjonsmidler/-forpliktelse	45 365	37 603	127 292	45 532
Avsetninger	27 131	20 897	-27 889	67 543
<b>Sum midlertidige forskjeller</b>	<b>264 847</b>	349 671	<b>323 424</b>	262 393
Underskudd til fremføring			93 123	100 038
<b>Grunnlag utsatt skattefordel</b>	<b>264 847</b>	349 671	<b>416 547</b>	362 432
Ikke balanseført utsatt skattefordel			1 594	656
<b>Balanseført utsatt skattefordel</b>	<b>58 266</b>	80 424	<b>90 047</b>	84 016

	FKA 2018	FKA 2017	KONSERN 2018	KONSERN 2017
<b>Spesifikasjon av grunnlag for utsatt skatt</b>				
Fordringer				
Varebeholdning				
Driftsmidler			-171 608	
Gevinst- og tapskonto				
Pensjonsmidler/-forpliktelse			71 513	
Avsetninger				
<b>Sum midlertidige forskjeller</b>			<b>-100 095</b>	
Underskudd til fremføring			8 218	
<b>Grunnlag utsatt skatt</b>			<b>-91 877</b>	
<b>Balanseført utsatt skatt</b>			<b>20 328</b>	

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

	Forretnings- adresse	Eierandel/ stemme- andel	Forel. res. e. skatt 2018	Egenkapital 2018	Andel egen- kapital 2018	<b>Bokført verdi 2018</b>	Bokført verdi 2017
<b>Datterselskaper direkte eiet av FKA</b>							
Granngården AB	Malmö	100,00 %	-9 362	153 057	153 057	336 192	400 079
Agri Eiendom AS*	Lillestrøm	100,00 %	32 327	237 054	237 054	66 709	66 568
Norgro AS*	Hamar	80,00 %	5 689	38 278	30 622	28 471	
Labb AS	Trondheim	100,00 %	107	20 174	20 174	19 861	19 861
Asfalt- og Betongmaskiner AS	Trondheim	100,00 %	1 729	13 131	13 131	15 000	15 000
Namdal Kornsilø og Mølle AS	Overhalla	93,30 %	1 552	31 567	29 452	12 130	12 130
RJ Maskiner AB	Bjuv	100,00 %	1 902	5 920	5 920	7 290	
AgriPet AS*	Lillestrøm	100,00 %	56	-4 112	-4 112	4 010	4 010
Gjøvik Hagesenter AS	Gjøvik	100,00 %	-524	2 603	2 603	3 800	
Frode Utsi AS**	Tana	90,90 %					3 150
Grønt Maskin AS	Rygge	100,00 %	-4 029	2 094	2 094	2 979	
Norske Felleskjøp SA	Oslo	100,00 %	2 586	13 829	13 829	146	146
Rishaug Holding AS	Trondheim	100,00 %	269	-4 300	-4 300	144	144
Cernova AS*	Bergen	66,00 %	51 103	357 128	235 704	132	132
Felleskjøpet Fôrutvikling AS	Trondheim	66,00 %	612	17 180	11 339	50	50
Orient Import AS	Bodø	100,00 %	-12 117	6 519	6 519		
Grønt AS*	Lillestrøm	100,00 %	8 542	92 168	92 168		100
SW Horto AB*	Hammenhög	100,00 %	2 544	12 313	12 313		
<b>Sum investeringer i datterselskaper</b>						<b>496 913</b>	<b>521 369</b>

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

\*\* Solgt i 2018

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

Agri Eiendom AS	Cernova AS	Grønt AS	AgriPet AS	SW Horto AB	Norgro AS
Agri Eiendom Buvika AS (100 %)	Norges møllene AS (100%)	Nordic Garden AS (89,51%)	AgriPet AB (100%)	SW Horto Danmark A/S (100%)	Bäckefors Gräv Aktiebolag (100%)
Agri Eiendom Stavanger AS (100 %)	Cernova Industri AS (100%)	Andøytorv AS (80%)			
Agrinova Eiendom Svenska AB (100 %)	Opus Ingredients AS (66%)				
Norgesbakeriene Eiendom AS (100 %)	Cernova Trading AS (100%)				
Furene Eiendom AS (100 %)	Norgesbakeriene Holding AS (100%)				
Gullåker AB (100%)	Stormøllen AS (100%)				
	Mesterbakeren Holding AS (100%)				
	Mesterbakeren AS (100%)				

	Forretnings- adresse	Eierandel/ stemme- andel	Bokført verdi 2017	Tilgang/ avgang	Resultat- andel*	Andre endringer	<b>Bokført verdi 2018</b>
<b>Tilknyttede selskaper bokført etter egenkapitalmetoden i konsern</b>							
Moelven Industrier ASA **	Moelven	15,90 %	330 139		76 844	-13 963	393 020
Esbjerg Havnesilo A/S	Esbjerg	50,00 %	205 126		1 866	-4 861	202 131
Mimiro Holding AS	Ski	40,00 %		151 200			151 200
Landkreditt Finans AS ***	Ålesund	37,78 %	93 893	-93 893			
Skånemøllan AB	Skåne	21,12 %	65 699		319	-4 702	61 316
Nærbakst AS	Tønsberg	49,00 %	34 942		-4 582		30 360
Graminor AS	Hamar	36,70 %	28 034		2 806	-1 404	29 436
Bergensbakeriet AS	Bergen	40,00 %	21 088		-2 694		18 394
Toten Holding AS	Østre Toten	50,00 %	18 121		-5 357		12 764
Bakst Holding AS	Mo	40,00 %	16 496		2 742		19 238
Bioco AS	Oslo	47,50 %	16 177		-3 572		12 605
Bakehuset Nord-Norge Holding AS	Tromsø	36,00 %	8 916		-2 844		6 072
Komatsu Forest AS ***	Stange	40,00 %	7 240	-7 240			
Agrol AS	Oslo	50,00 %	4 397		-890		3 507
Kimen Såvarelaboratoriet AS	Ås	34,00 %	4 035		102		4 137
Østfold Kornmagasin AS	Sarpsborg	50,00 %		3 015	-4		3 011
Agrikjøp AS	Oslo	21,00 %	3 613		-378		3 235
Vekstmiljø AS	Sandnes	20,00 %	2 926				2 926
Norwegian Cargosurvey AS	Oslo	32,00 %	2 714		480	122	3 316
Mel-Compagniet ApS	Danmark	17,70 %	1 575		149		1 724
Jordfabrikken AS	Innherred	50,00 %		1 500			1 500
Scandinavian Poultry Research AS	Våler	49,00 %	1 017		-44		973
Norichick AS	Ås	49,00 %	714	1 470	-997		1 187
Steinkjer Havnelager AS	Steinkjer	26,00 %	609				609
Sagaplant AS	Akkerhaugen	25,00 %	500				500
Surnadal Havnelager AS	Surnadal	40,70 %	391				391
Norimun AS	Ås	34,00 %	260	1 530	-518		1 272
European Agri Trade AS	Aarhus	39,00 %	243				243
Opplysningskontoret for brød og korn AS	Oslo	38,00 %	38				38
<b>Sum investeringer i tilknyttede selskaper</b>			<b>868 906</b>	<b>57 582</b>	<b>63 428</b>	<b>-24 808</b>	<b>965 103</b>

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

\*\* Felleskjøpet Agri eier 16 % 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 er solgt i 2018

	Forretnings- adresse	Eierandel/ stemmeandel	Bokført verdi 2018	Bokført verdi 2017
<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	
Landkreditt Finans AS	Ålesund	37,78 %		46 844
Bioco AS	Oslo	47,50 %	20 000	20 000
Komatsu Forest AS	Stange	40,00 %		4 000
Østfold Kornmagasin AS	Sarpsborg	50,00 %	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
Norwegian Cargosurvey AS	Oslo	32,00 %	190	190
Surnadal Havnalager AS	Surnadal	40,70 %	77	77
<b>Sum investeringer i tilknyttede selskaper - FKA (kostmetoden)</b>			<b>501 042</b>	<b>397 672</b>

**NOTE 9 VARER**

<b>SPESIFIKASJON</b>	FKA 2018	FKA 2017	KONSERN 2018	KONSERN 2017
Råvarer	400 672	266 030	456 705	317 623
Korn	580 276	853 589	715 426	954 947
Varer under tilvirkning/egenproduserte ferdigvarer	249 394	208 858	329 638	282 629
Handelsvarer	1 374 830	1 156 230	2 053 973	1 853 455
<b>Sum varer</b>	<b>2 605 171</b>	<b>2 484 708</b>	<b>3 555 741</b>	<b>3 408 654</b>
Kostpris varebeholdning	2 676 218	2 557 176	3 682 319	3 538 858
Nedskrevet for prisfallsrisiko og ukurans	71 046	72 468	126 578	130 203
<b>Sum varer</b>	<b>2 605 171</b>	<b>2 484 708</b>	<b>3 555 741</b>	<b>3 408 654</b>

**NOTE 10 EGENKAPITAL**

	FKA 2018	FKA 2017	KONSERN 2018	KONSERN 2017
<b>Egenkapital 01.01.</b>	<b>2 458 545</b>	<b>2 204 325</b>	<b>3 165 734</b>	<b>2 841 642</b>
Endring innbetalt selskapskapital/aksjekapital	151	144	151	144
Tilført ved fusjon		5 422		
Tilgang/avgang minoritet			-10 047	-1 752
Utbytte til minoritet			-11 570	-1 020
Omregningsdifferanser			-8 574	27 265
Estimatavvik pensjon direkte mot egenkapital	-6 143	-181	-35 694	-17 420
Andre endringer egenkapital	-6 366	-10 432	-6 822	-25 712
Årets resultat	285 200	339 968	349 171	423 287
Avsatt bonus/avkastning individuell egenkapital	-65 919	-80 700	-65 919	-80 700
<b>Egenkapital 31.12.</b>	<b>2 665 467</b>	<b>2 458 545</b>	<b>3 376 429</b>	<b>3 165 734</b>

**NOTE 11 VERDIPAPIRGJELD OG ANNEN RENTEBÆRENDE GJELD**

<b>VERDIPAPIRGJELD</b>				FKA 2018	FKA 2017
	Opptaksår	Valuta	Forfall	Utestående	Utestående
NO 0010671233	2013	NOK	2018		399 971
NO 0010797327	2017	NOK	2020	350 000	350 000
NO 0010705999	2014	NOK	2021	399 474	399 231
NO 0010706005	2014	NOK	2026	323 893	323 739
<b>Sum verdipapirgjeld</b>				<b>1 073 367</b>	<b>1 472 941</b>



<b>LANGSIKTIGE LÅN</b>	FKA 2018	FKA 2017	Valuta	KONSERN 2018	KONSERN 2017	Valuta
Gjeld til kredittinstitusjoner	<b>300 000</b>	300 000	NOK	<b>769 131</b>	791 399	NOK

<b>ÅR</b>	2019	2020	2021	2022	2023	Senere	Totalt
Avdragsplan gjeld til kredittinstitusjoner konsern	381 110	72 914	69 964	61 076	58 691	125 377	769 131

I tillegg forfaller verdipapirgjeld på 323,9 millioner kroner senere enn 5 år etter 31.12.2018.

<b>TREKKFASILITETER</b>	Forfall
Trukket 300 000 av en ramme på 750 000	10.11.2019
Trukket 0 av en ramme på 550 000	18.08.2020
Trukket 0 av en ramme på 200 000	27.04.2019

### FINANSIELLE INSTRUMENTER

Felleskjøpet Agri SA har følgende fastrenteswapper som er holdt utenfor balansen:

<b>NOMINELL VERDI 2018</b>	Start	Forfall	Rente
135 000	27.12.2018	25.06.2020	1,66
200 000	27.12.2018	25.03.2021	2,78
325 000	27.12.2018	25.03.2026	4,09
190 000	27.03.2018	25.06.2030	2,54
150 000	20.12.2018	20.03.2037	3,99
100 000	20.03.2019	20.03.2037	4,05
250 000	21.03.2022	20.03.2037	4,05
200 000	14.01.2013	15.03.2019	3,83
300 000	24.04.2013	24.04.2020	2,58
200 000	25.03.2014	25.03.2021	2,78
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

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 124,8 millioner kroner pr. 31.12.18.

I tillegg har Cernova urealisert tap på renteswapper på 0,07 millioner kroner pr. 31.12.18.

<b>INNSKUDD</b>	FKA <b>2018</b>	FKA 2017
Innskudd medlemmer og ansatte	<b>783 831</b>	772 608

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>2018</b>	FKA 2017	KONSERN <b>2018</b>	KONSERN 2017
Gjeld til kredittinstitusjoner			<b>434 701</b>	491 399
	FKA <b>2018</b>	FKA 2017	KONSERN <b>2018</b>	KONSERN 2017
Bokført verdi av eiendeler stilt som sikkerhet for pantsikret gjeld			<b>1 210 236</b>	1 384 834
	FKA <b>2018</b>	FKA 2017	KONSERN <b>2018</b>	KONSERN 2017
<b>Garantiforpliktelser som ikke er regnskapsført</b>				
Driftsrelaterte garantier	108 034	81 175	108 034	81 175
Garantiansvar Oppgjørs- og driftskredittordningen	4 082	52 476	4 082	52 476

## NOTE 13 REGNSKAPSMESSIGE AVSETNINGER

	FKA <b>2018</b>	FKA 2017	KONSERN <b>2018</b>	KONSERN 2017
Riving/opprydningkostnader/andre avsetninger			4 109	458
Garantiaavsetning	24 645	25 626	24 645	25 626
<b>Sum</b>	<b>24 645</b>	25 626	<b>28 754</b>	26 084

## NOTE 14 NÆRSTÅENDE PARTER

### Konsernets transaksjoner med nærstående parter

Konsernets øverste morselskap er Felleskjøpet Agri SA. Morselskapet er et samvirkeforetak og er eid av 43 296 bønder/medlemmer. Alle transaksjoner med eierne er på markedsmessige vilkår.

<b>SALG AV VARER OG TJENESTER</b>	FKA <b>2018</b>	FKA 2017	KONSERN <b>2018</b>	KONSERN 2017
Datterselskaper	427 494	587 924		
Tilknyttede selskaper	1 492	1 200	110 998	143 268
<b>Sum</b>	<b>428 986</b>	589 124	<b>110 998</b>	143 268

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>2018</b>	FKA 2017	KONSERN <b>2018</b>	KONSERN 2017
Datterselskaper	461 226	442 008		
Tilknyttede selskaper	29 629	27 577	34 521	29 627
<b>Sum</b>	<b>490 855</b>	469 585	<b>34 521</b>	29 627

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>2018</b>	FKA 2017	KONSERN <b>2018</b>	KONSERN 2017
Datterselskaper	34 511	42 842		
Tilknyttede selskaper	100	150	50 187	66 140
<b>Sum</b>	<b>34 611</b>	42 992	<b>50 187</b>	66 140

<b>GJELD TIL NÆRSTÅENDE</b>	FKA <b>2018</b>	FKA 2017	KONSERN <b>2018</b>	KONSERN 2017
Datterselskaper	60 598	43 393		
Tilknyttede selskaper	2 068	115	2 327	519
<b>Sum</b>	<b>62 666</b>	43 508	<b>2 327</b>	519

#### Balanseposter som følge av finansiering

<b>LÅN TIL NÆRSTÅENDE</b>	FKA <b>2018</b>	FKA 2017	KONSERN <b>2018</b>	KONSERN 2017
Datterselskaper	742 126	617 936		
Tilknyttede selskaper	2 559		39 997	46 036
<b>Sum</b>	<b>744 685</b>	617 936	<b>39 997</b>	46 036

Renter på lån til nærstående er fastsatt på markedsmessig vilkår. Renteinntekter og rentekostnader som er eliminert på lån fra morselskapet til datterselskaper er på 15,1 millioner kroner.

Datterselskapenes trekk på ramme i konsernkontosystemet anses som mellomværende eller gjeld til morselskapet. Trekket på ramme i konsernkontosystemet var pr. 31.12.18 på 172,2 millioner kroner og dette er klassifisert som kortsiktige fordringer 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.

## 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.

### Likviditetsrisiko

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 likviditetsrisiko.

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 2018.

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 2018.

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 18. februar 2019



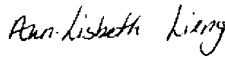
Anne Jødahl Skuterud, leder



Harald A. Lein, nestleder



Sveinung Halbjørhus



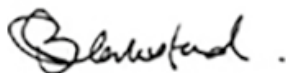
Ann-Lisbeth Lieng



Arne Elias Østerås



Elisabeth Holand



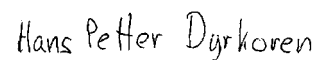
Eli Blakstad



Karl-Oskar Fosshaug



Wenche Ytterli



Hans Petter Dyrkoren



Hans Kristian Hagen



Jon Erik Lyng



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 2018, 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 2018, 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 2018 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 2018 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, 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 rettviseende 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 bokføringsskikk i Norge.

Oslo, 18. februar 2019  
**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



**Gro Tvedt Andersen**  
Direktør kommunikasjon  
og marked



**Halfdan Blytt**  
Direktør produksjon  
og vareforsyning





**Trond Fidje**  
Direktør landbruk



**Frode Dahl**  
Direktør maskin



**Jan Kollsgård**  
Direktør medlem



**Kari Wang Olsen**  
Direktør HR



**Johan Baklund**  
Direktør  
Retail Norden



**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)

