



Felleskjøpet

Årsrapport
2017 Grønn
konkurranseskraft

Innhold

- 4 Konsernsjefen har ordet
- 8 Nøkkelinformasjon

Et solid samvirke

- 12 Bygger fremtidens landbruk i Midt-Norge
- 14 Hele Norges havnesilo
- 16 Fremtidens samvirkebønder
- 18 Nordisk handel styrker bonden
- 20 Cernova sikrer gode resultater med nordiske investeringer

Digitalisering av landbruket

- 24 «Styrer» hønene fra telefonen
- 26 Big data – smart landbruk
- 28 Min Gård – digital satsing med støtte fra Forskningsrådet

Et grønnere landbruk

- 32 Samarbeider om klimakutt
- 34 Grønn partner
- 36 Sirkulærøkonomi i praksis
- 38 Grønn fôrutvikling

- 40 Milepæler

Årsmelding og regnskap

- 44 Årsmelding
- 54 Resultatregnskap
- 55 Balanse
- 57 Kontantstrømanalyse
- 58 Noter til årsregnskapet
- 73 Erklæring fra styret og konsernsjef
- 74 Revisors beretning
- 77 Konsernledelsen



Felleskjøpet – konsern og samvirke

Felleskjøpet Agri har en omsetning på 15,5 milliarder og 3 641 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 44 000 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.



Effektiv drift og gode norske råvarer

Felleskjøpet investerer store summer i norsk landbruk. Rundt 3 milliarder er brukt de senere årene for å sikre best mulig forutsetninger til landbruk i hele Norge. Kostnadseffektive løsninger gir lønnsomhet for bonden i et tøft marked, og god infrastruktur sikrer produksjon og bruk av norske råvarer. Korn er landbrukets hovedpulsåre og avgjørende for økt matproduksjon. Gode avlinger de senere årene bidrar til høy andel norske råvarer i Felleskjøpets fôr. Effektiv råvareflyt kombinert med nye miljøvennlige løsninger gir lavere produksjonskostnader i 2017 sammenlignet med tidligere år.



«Det som er viktig for bonden og landbruket er viktig for Følleskjøpet.»

John Arne Ulvan





Felleskjøpet leverer!

Felleskjøpet er Bondens partner og i 2017 fortsatte vi gjennomføringen av vår strategi Bondeløftet 2020. Vi viser at vi skaper nye løsninger for fremtiden og ivaretar bondens interesser, samtidig som vi takler skarp konkurranse og krevende sesongvariasjoner. Økonomisk passerer vi 15 milliarder kroner i omsetning for første gang og leverer det beste resultatet i konsernets 121-årige historie.

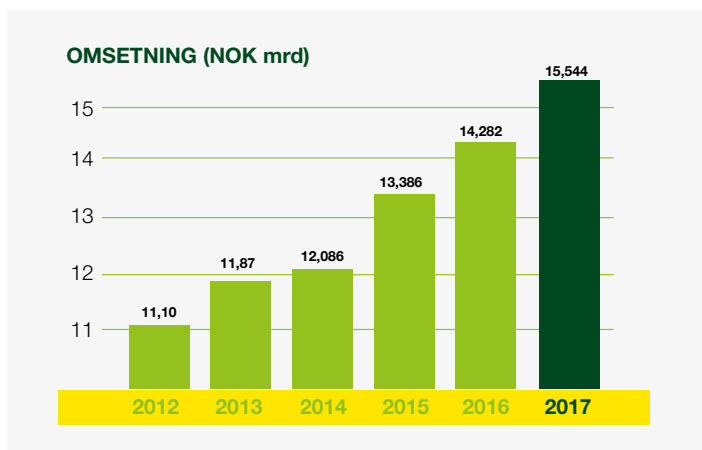
Året startet med en snøfattig vinter som gikk over i en kald, våt og sen vår både i Norge og Sverige. Senere i sesongen ble det vanskelige innhøstingsforhold i mange deler av landet. Forholdene påvirker både landbruks- og forbrukermarkedet. Samtidig fikk vi kjenne på konkurransen i dagligvaremarkedet. Til tross for dette leverer vi gode resultater.

Bondens partner skaper bondenytte

Felleskjøpets formål er å øke lønnsomheten for våre medlemmer på kort og lang sikt, og vår visjon er å skape bærekraftig bondenytte for alle. Vi kombinerer produkter med god ytelse og markedets beste løsninger for å gjøre hverdagen enklere på gården. Mye handler om digitalisering. Store mengder informasjon og data kan samles i styringsverktøy som forener agronomi, husdyrfag og teknologi. Vi ser at våre kunder er klare for å ta i bruk slike muligheter som kan gi store besparelser i driften på gården. Felleskjøpet tar mål av seg til å være ledende i norsk landbruk også på dette området – og vi har mye på gang.

Vår digitale løsning «Min Gård» sørger for at du har Felleskjøpet i lomma og 20 000 bønder har alt tatt den i bruk. Når den utvikles videre, får du også mer av hele gårdsdriften i lomma. Vi har satt i drift nye overvåkings- og styringssystemer for både fjørfe og gris som legger grunnlag for bedre drift, bedre dyrevelferd og bedre økonomi. Vi har lansert nye fjøskonsepter for melkebesetninger av ulik størrelse, og vi utvikler nå et helt nytt fjøsbygg med mindre klimaavtrykk sammen med SINTEF og andre forskningsmiljøer. Vi har også styrket oss innen småfehold med vår nye innredningsportefølje som er unik i sin fleksibilitet. Ute på jordet er Felleskjøpet ledende når det gjelder presisjons-teknologi, og vi utnytter vår mangeårige erfaring og kompetanse til å utvikle og tilpasse teknologi til norske forhold.

I 2017 har vi hatt god vekst i maskin-salget med over åtte prosent omsetnings-økning, og vårt ettermarksområde har utviklet seg ytterligere med fokus på å øke bondens «oppetid». Vi har sterke markedsposisjoner på mange av våre ►



100 millioner

Felleskjøpet har effektivisert kostnader knyttet til produksjon og transport av kraftfôr med 100 millioner fra 2011 til 2017.

viktigste redskapsområder og over 70 prosent markedsandel av melkebot-salget. For traktor har vi høyere ambisjoner for markedsandeler enn det vi oppnådde i 2017. Etter et krevende år for DeLaval nærmet deleleveransene ved årets slutt seg igjen normalsituasjon. Felleskjøpet har stått på for å minimalisere effekten for våre kunder.

Vi produserer nå én kilo kraftfôr til under den prisen vi produserte for i 2011. Justert for prisstigningen er våre kostnader i kraftfôrproduksjon og transport mer enn 100 millioner kroner lavere i 2017 enn i 2011. Dette er bondenytte i praksis, og vi vil fortsette å ytterligere styrke vår konkurransekraft. I tillegg til produksjon og logistikk bruker vi også store ressurser på forutvikling, og det gir resultater. Felleskjøpets før fortsetter å dominere blant de beste besetningene, og ved utgangen av 2017 kunne vi se tilbake på 12 kvartaler på rad med positiv utvikling for våre markedsandeler.

Det er også gledelig at norsk korn nå utgjør 95 prosent av kornråvarene i Felleskjøpets kraftfôr. Fra husdyrhold

stilles det imidlertid stadig strengere krav til innholdet i fôret. Skal vi klare å opprettholde en høy norsk kornproduksjon, må vi vri produksjonen mot arter, sorter og kvaliteter som er tilpasset behovet for råvarer i kraftfôret. Da sikrer vi kanaliseringspolitikken og oppnår maksimal verdiskaping både for korn- og husdyrbonden.

Vi fortsetter å investere i nye løsninger for å øke verdiskapingen for bonden. Noen eksempler er ny gjødselterminal i Verdal, nytt ThermoSeed-anlegg på Steinkjer, kjøp av kornmottaket Hoff Sundnes, ny 24/7 servicetelefon for maskiner og sju nye og oppgraderte avdelinger.

Vi kjemper for landbruket

Det som er viktig for bonden og landbruket, er viktig for Felleskjøpet. I Bonde-løftet 2020 er et av våre hovedmål å øke forståelsen for norsk matproduksjon, et mål som er utviklet i tett dialog med de tillitsvalgte.

Det var en viktig seier å vinne politisk gjennomslag for å beholde markedsordningen for korn med Norske Felleskjøp som markedsregulator. Markeds-

ordningene er en av pilarene i norsk landbruk som tjener både bonde og forbruker. Markedsordningen for korn er særskilt viktig for å ivareta arbeidsdelingen i norsk landbruk med korn i de beste områdene og gras i distriktene. Saken viser at landbruket har gjennomslagskraft når vi står samlet.

Vi har imidlertid mye ugjort. Landbruket og næringsmiddelindustrien representerer en av Norges største fastlandsnæringer. Det jobbes i mange «leire» med å dokumentere og synliggjøre den store verdiskapingen vi står for over hele landet, men vi må bli enda flinkere til å sette agendaen. Omleggingen til et grønnere samfunn gir oss en mulighet til det.

Vi går nordisk

Kjøpet av Granngården og vår eierandel i Esbjerg Havnesilo (Valsemøllen) i 2016 er forankret i vårt mål om å utvikle lønnsom virksomhet innenfor tilgrensende forretningsområder, primært i Norden. Utgangspunktet for satsingen er både strategisk og økonomisk, og til tross for utfordrende sesonger bidrar begge investeringene til resultatfremgangen i 2017.



Vår forbrukerrettede virksomhet med butikkjeder, mel og bakeriprodukter er viktig for konsernets inntekter og investeringsevne. Med en nordisk enhet for Retail og felles logistikk i konsernet, har vi rigget oss for større innkjøpsfordeler og mer kostnadseffektiv drift. Vi ser allerede effekter av dette. Et godt eksempel på samordningsgevinster er lanseringen av hundeføret Appetitt i Sverige som har vært svært vellykket. Vi beholder Felleskjøpet og Granngården som godt innarbeidede kjeder i sine respektive markeder, og i Norge vil vår butikkdrift fortsatt ha sterkt fokus på det bonden har behov for.

For ca. tre år siden startet vi testing av et nytt butikkonsept i forbrukermarkedet. Felleskjøpet Fôr og Fritid-butikkene har imidlertid hatt en langsommere utvikling enn vi håpet. Samtidig ser vi at vi har lyktes godt med andre lanseringer som hagesenter på Kløfta og utvalgte andre avdelinger. Vi vil derfor vri vår satsing mer mot blant annet hage fremover. Justeringer i konsepter er noe vi må være innstilt på. Vi lever i en tid preget av raske endringer og må hele tiden omstille oss og prøve ut nye ideer.

Vi omstiller oss

2017 har vært en god illustrasjon på hvordan vi jobber med å utvikle Felleskjøpet. Vi har klare mål for selskapet som er trukket opp sammen med de tillitsvalgte. Vi må imidlertid forvente økt tempo og raskere endringer fremover, kombinert med sterkere konkurranse. Derfor må vi ta i bruk og utnytte skalafordelene vi har, investere i nye produkter og løsninger for våre kunder, og det handler om grønn konkurransekraft. Et viktig bidrag i denne sammenhengen er utvikling av nytt forretningsystem i selskapet. Dette prosjektet ble igjen påbegynt med ny leverandør i 2017.

Et eksempel på vår evne til å handle er at vi i 2017 tidlig så at sesongene og markedsutviklingen ville skape utfordringer. Vi satte derfor i verk tiltak for å tilpasse virksomheten og kuttet kostnader med over 100 millioner kroner i løpet av året. Noen av de største kostnadstilpasningene er foretatt i våre bakerier og konsernets sentrale støttefunksjoner, men alle deler av konsernet har bidratt.

Mer, bedre og renere

Klimautfordringene står på dagsorden kloden over. Rammeverk fra handelsavtaler og utviklingstrekk hos våre forbrukerkunder understreker behovet for en grønnere utvikling i samfunnet. Dette er også en av de store utfordringene for norsk landbruk, og krever at vi selv inntar en offensiv posisjon for å sikre fornuftige rammebetingelser og et godt omdømme for næringen. I Felleskjøpet ser vi dette i tre sammenhenger. Vi skal bidra til at bonden kan drive enda mer klimavennlig, vi skal drifte Felleskjøpet enda mer klimavennlig – og vi skal ha øynene åpne for nye klimavennlige forretningsmuligheter.

Felleskjøpet har tatt mange initiativ, både sammen med andre og i egen regi, som vil få effekt framover. Eksempler er aktiv deltakelse i prosjektet Klimasmart Landbruk, kraftfôr som bidrar til lavere metanutslipp fra storfe, CO₂-sertifisert kraftfôr, drivstoffgaranti på traktorer, mer effektiv transport, fôr med bedre ytelse, samt lavere energiforbruk i fabrikkene.

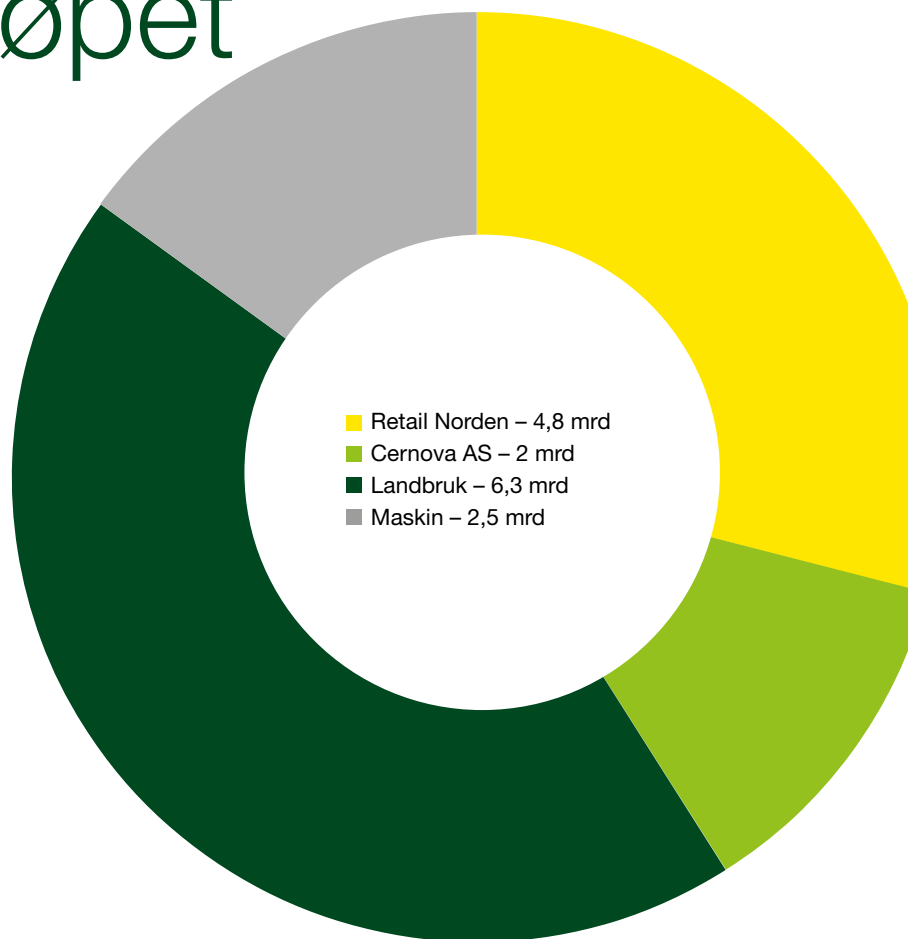
Med en faktabasert miljø- og klimatilpasning kan landbruket møte forbrukernes og myndighetenes krav til mer bærekraftig matproduksjon og gi næringen økt konkurransekraft.

Som matprodusent og forvalter av store bioressurser står landbruket sentralt i klimadebatten. Samtidig blir det stadig flere munnar å mette på kloden. Vårt oppdrag synes derfor klart, nemlig å produsere mer, bedre og renere.

Til slutt vil jeg få rette en stor takk til alle som har bidratt til å skape årets resultat i Felleskjøpet.

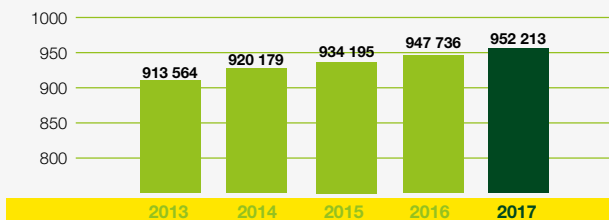
Nøkkelinformasjon om Felleskjøpet

Konsernets driftsinntekter var i 2017 på 15 544 millioner kroner, en økning fra 14 282 millioner i 2016. Driftsresultat konsern i 2017 ble på 601,2 millioner, mens resultatet før skatt endte på 472,3 millioner.

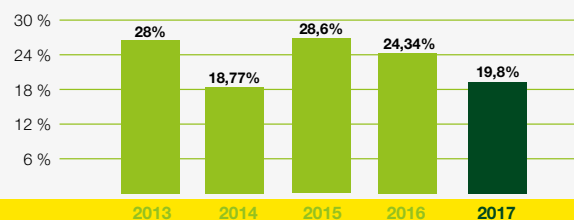


ÅR	2017	2016	2015	2014	2013
Omsetning	15 544 154	14 282 354	13 386 924	12 086 416	11 870 037
EBITDA	897 971	788 743	870 131	720 778	896 789
Driftsresultat	601 262	493 885	579 000	447 936	625 916
Resultat før skatt	472 254	413 162	430 697	301 478	400 625
Årsresultat	430 247	345 655	330 265	219 146	273 037
Egenkapitalandel	34,1 %	31,2 %	34,1 %	31,40 %	32,5 %
Egenkapitalavkastning	15,1 %	13 %	14,5 %	10,3 %	14,1 %

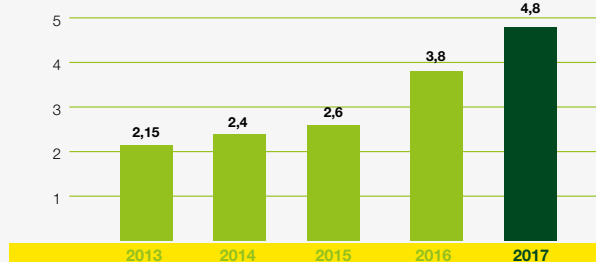
VOLUMUTVIKLING KRAFTFØR (tusen tonn)



MARKEDSANDEL TRAKTOR

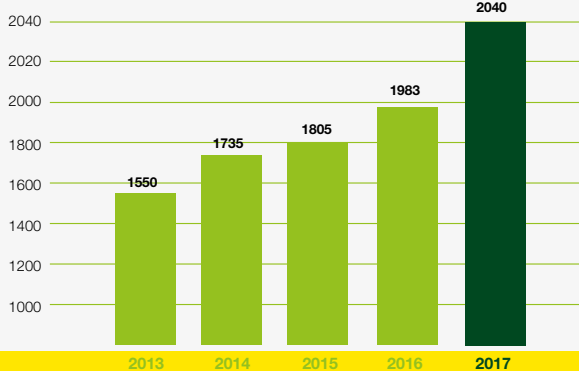


SALG GJENNOM RETAIL (mrd)

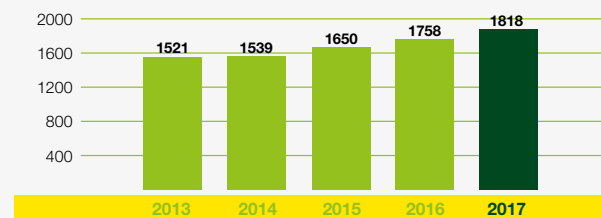


Fra 2016 er salg i Grangården inkludert i tallene.

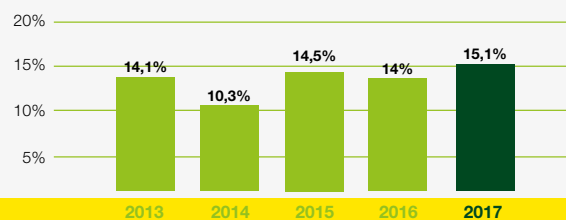
SALG AV TONNVARE VIA E-HANDEL (mill)



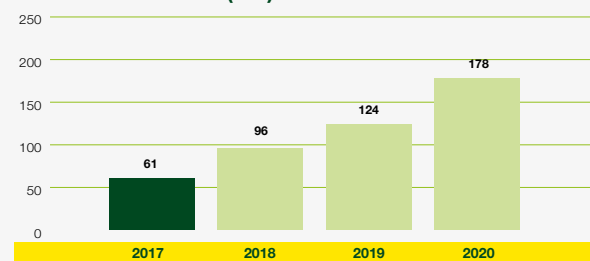
ANSATTE (MORSELSKAPET)



AVKASTNING PÅ EGENKAPITAL ETTER SKATT

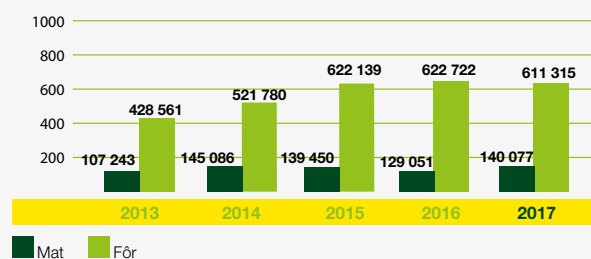


EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER PROSJEKT VIDERE FRAMGANG (mill)



Prosjekt «Videre framgang» måler besparelser mot 2016-tall. Målet er kostnadsreduksjoner på totalt 178 millioner i 2020.

KJØP AV NORSK KORN (tonn)



1 Et solid samvirke

Samvirke som eierform er viktig for norsk landbruk. Et solid samvirke gir bonden nødvendig trygghet og sikrer gode leveranser av både råvarer, produkter og tjenester. Fellesskap og vissheten om at selskapet utvikles for bondens beste både på kort og lang sikt, er avgjørende. Felleskjøpet investerer kontinuerlig i utvikling av eget selskap i alt fra medlemsarbeid, optimal infrastruktur for håndtering av fôr og råvarer til fremtidige investeringer til nytte for hele landbruket.







Bygger fremtidens landbruk i Midt-Norge

Felleskjøpet har investert nærmere 3 milliarder i norsk landbruk de siste årene. Flere av investeringene har kommet i Trøndelag og Felleskjøpet utreder nå sin fremtidige struktur i regionen.

Investeringer og oppgraderinger i Trøndelag de senere årene



**Ny gjødselterminal
i Verdal**



**ThermoSeed-anlegg for
såkorn i Steinkjer**



**Miljøvennlige utbedringer
ved fabrikken i Steinkjer**



**Overtakelse av Hoff SA sitt
kornmottak på Inderøy**



**Etablert sesongmottak
for råkorn i Skogn**



**Ny bynær butikk på
Tunga i Trondheim**

Midt-Norge er en av landets viktigste landbruksområder. Felleskjøpet står sterkt i regionen og har over tid jobbet med oppgraderinger. Eksempelvis er avdelinger som Klett og Tunga kraftig utbedret, bygging av ny gjødselterminal i Verdal er slutført, det er etablert nye kornmottak og det investeres i miljøvennlig ThermoSeed-teknologi for behandling av såkorn i Steinkjer.

Felleskjøpet Agri skal de neste årene satse videre for fremtiden i Midt-Norge. Som et ledd i å etablere morgendagens klimaeffektive kraftfôrindustri vil både nåværende og nye lokasjoner i regionen bli vurdert som utgangspunkt for ny fabrikkstruktur i et større investeringsprosjekt som utredes for beslutning første halvår 2018.

– Trøndelag er et kjerneområde for Felleskjøpet Agri og en av de viktigste

landbruksregionene i Norge. Vi skal møte fremtidens krav til kvalitet og sortiment fra husdyrbønder i regionen, og derfor jobber vi nå med å bygge for fremtiden i Midt-Norge sier John Arne Ulvan, konsersjef i Felleskjøpet Agri.

Et bærekraftig landbruk i Norge

I 2016 åpnet Felleskjøpet Agri Nord-Europas mest moderne kraftfôrfabrikk på Kambo utenfor Moss i Østfold. Den ble bygget etter eget design for å få fôrblandinger skreddersydd for fremtidens kraftfôrbehov, og styrket resultat for husdyrbonden. Fabrikken bidrar også til en klimasmart kraftfôrproduksjon med mer enn 25% reduksjon i energibruk per produserte tonn kraftfôr.

– For å levere produkter helt i verdens-toppen er norske bønder og norsk matproduksjon avhengig av godt kraftfôr.

Felleskjøpet Agri er og skal være ledende på kraftfôr i Norge. Utvikling av ny teknologi og grønne investeringer er fremtiden i næringen. En kommende nysatsing i Midt-Norge vil bygge på denne tankegangen, forteller Ulvan.

Butikker for fremtiden

Felleskjøpets butikker har de siste årene hatt en betydelig omsetningsvekst. Åpning av nye butikker og oppgraderinger har vært viktige bidragsytere for de gode resultatene. I Trøndelag er vår avdeling på Klett oppgradert og en ny sentrumsnær butikk på Tunga i Trondheim er etablert.

– I Midt-Norge skal vi nå se hele regionen under ett for å få en god, helhetlig løsning i den videre oppgraderingen. I fremtiden vil den profesjonelle bonden stille enda strengere krav til oss som leverandør, avslutter Ulvan.

Hele Norges havnesilo

Stavanger Havnesilo har blitt navet i Felleskjøpets kornhåndtering. Havnesiloen har tidligere vært brukt som nasjonalt beredskapslager for korn, og flertallet på Stortinget har i starten av 2018 kommet med krav om at regjeringen må starte slik lagring av korn fra 2019.





Hvor mye er 195 000 tonn korn? Det tilsvarer 6 500 vogntog, som stilt etter hverandre vil dekke 13 mil, like langt som fra Stavanger til Flekkfjord eller fra Eidsvollbygningen til Lillehammer.



Stavanger Havnesilo er uten sammenligning Norges største kornlager. Siloen kan teoretisk romme 195 000 tonn, som tilsvarer vel 15 prosent av en god norsk kornavling. I praksis er imidlertid kapasiteten lavere, men likevel 3-4 ganger større enn ved andre store kornsiloer i Norge.

Felleskjøpet Agri kjøpte Stavanger Havnesilo i 2014 og overtok driften i 2015. Siden overtakelsen er det investert flere titalls millioner kroner i vedlikehold, oppgradering og modernisering av anlegget, som nå har en nøkkelrolle i Felleskjøpets kornhåndtering.

Kornstrømmen

Straks kornet er modent og treskerne gjør sine innhogg i åkrene på Østlandet, transporteres store mengder korn til kystanleggene ved Oslofjorden. For å ha plass til alt som kommer inn gjennom sesongen, lastes kornet så raskt som mulig over i bulkskip som frakter kornet til lagre og fabrikker langs hele kysten fra Kristiansand i sør til Balsfjord i nord. I løpet av noen svært hektiske innhøstingsuker går rundt 50 skipslaster, hver med 3 000-5 000 tonn korn, ut fra Oslofjorden. Minst 30 av skipene setter kursen for Stavanger Havnesilo, som fungerer som et transittlager – en enorm buffer – mellom kornmottakene på Østlandet og produksjonsfabrikkene andre steder i landet.

Kornhøsten er konsentrert til noen få uker. I de mest hektiske sesongene tar Felleskjøpet i mot opptil 125 000 tonn korn pr. uke. Det stiller store krav til ansatte og utstyr i Felleskjøpet og alle transportører som gjør en viktig jobb for kornbøndene og konsernet.

– Kornhøsten er en svært stor og

omfattende logistikkutfordring. Værforholdene er ofte avgjørende og større innhøstingskapasitet ute på gårdene, har gjort oppgaven stadig mer utfordrende, sier direktør for produksjon og vareforsyning i Felleskjøpet, Halfdan Blytt.

I denne varestrømmen har Felleskjøpet rustet opp Stavanger Havnesilo til å kunne fungere som selve navet i kornlogistikken.

Stavanger Havnesilo eies og driftes av Felleskjøpet Agri alene og er nå fullt integrert i Felleskjøpets virksomhet. Når Felleskjøpet selv ikke har behov for hele kapasiteten, tilbys også andre kornhandlere lagerplass på kommersielle vilkår. Høsten 2017 utgjorde Felleskjøpets eget korn ca. 80 prosent av alt kornet som var lagret ved siloen.

Beredskapslagring

Stortinget vedtok i 1962 å bygge en stor kornsilo med bakgrunn i at Norge på den tiden hadde behov for å importere store mengder korn. Statens Kornforretning anbefalte å legge kornsiloen i Stavanger fordi dette var en god plassering med tanke på innskiping fra de store internasjonale kornselgerne. I dag ville aldri et slikt anlegg blitt plassert utenfor de store kornområdene. Men når anlegget først ligger der, er det en god løsning å utnytte Stavanger Havnesilo på en effektiv måte. Etter stortingsvalget i 2017 er beredskapslagring av korn igjen blitt reist som sak og flertallet på Stortinget gikk i januar 2018 inn for slik lagring fra 2019.

– Felleskjøpet sa den gangen vi kjøpte havnesiloen at vi ville legge til rette for at anlegget kan brukes til et slikt formål dersom det er ønskelig. Dette står vi fast ved. Vi tror beredskapslagring er en forsikring vi som land skal og bør prioritere, sier Blytt.

Fremtidens samvirkebønder



Samvirke står sterkt i bondenæringen, også blant de yngre. I løpet av de fem siste årene har Felleskjøpet satset mye på unge bønder og samlet totalt 14 000 deltakere på spesialtilpassede arrangementer. Siste tilvekst for å satse på de unge generasjonene er Samvirkeskolen.

I 2017 var det fem år siden Felleskjøpet lanserte sin Ung Bonde-satsing. En rekke tilbud som regionale samlinger, etableringsbonus, mentorordning og kåringen av «Årets Unge bonde» har sett dagens lys i løpet av disse årene. Tiltakene har gitt gode resultater og samvirke står sterkt blant de yngre generasjonene i næringen. I fjor lanserte Felleskjøpet også en egen Samvirkeskole rettet mot de som tar utdanning rettet mot landbruksnæringen.

– Vi opplever at samvirke står sterkt blant medlemmer og de unge er intet unntak. Vårt mål er at satsingen vi gjør mot de unge bidrar til at flere går inn i næringen med optimisme og ser nytten av samspillet med Felleskjøpet. Det er viktig å komme tidlig i dialog med alle som utdanner seg til bonde eller en mulig jobb i landbruket, og derfor er vi blant annet inn på videregående opplæring med kurskonseptet Samvirkeskolen, sier Jan Kollsgård som er direktør medlem i Felleskjøpet Agri.

Samvirkeskolen går over to dager og

har som hovedmål å skape forståelse for hva et samvirke er og hvordan det fungerer. Det samme gjelder forståelsen for sammenhengene mellom politikk, landbrukssamvirkene og næringen. I 2017 ble det gjennomført åtte Samvirkeskoler på forskjellige utdanningsinstitusjoner og målet er en dobling i 2018.

Aktive dager med god læring

Mange av skolene som får besøk av Samvirkeskolen er praktiske utdanninger med variert undervisning. Derfor er også Felleskjøpets kursopplegg utviklet for å engasjere med mer enn bare klasseromsundervisning.

– Skolene vi har besøkt har gitt oss gode tilbakemeldinger på kurset. Elevene blir engasjert og får en skoledag litt utenom det vanlige. Det har også vært et viktig mål for oss når vi har utviklet kurset. Vi skal ha variert undervisning, diskuterer mye i grupper og bruker mye film for å engasjere, forteller Anton Ole Evju som er regionsjef medlem og ansvarlig for Samvirkeskolen.

Samvirke som eierform er en del av opplæringsplanene i økonomifaget på skolene som er besøkt. Slik får skolene litt ekstra drahjelp i opplæringen. En av oppgavene som engasjerer ekstra er hjemmeoppgaven hvor elevene skal etablere sitt eget lille samvirkeforetak. Dette får frem kreativiteten hos deltakerne. Den innlagte konkurransen i presisjonskjøring med traktor får også opp temperaturen. I regi av Norges Bygdeungdomslag kjøres en lagkonkurranse mellom naturbruksskolene. En konkurranse hvor Tomb VGS tok hjem seieren i 2017.

– Samvirkeskolen gir oss en unik mulighet til å komme i tidlig kontakt med fremtidige bønder for å diskutere viktige tema for fremtiden til næringen. En dag skal de kanskje ta over drifta selv og da har de viktig kunnskap både om Felleskjøpet og de andre landbrukssamvirkene inn i arbeidet med å utvikle egen gård. Dette gir oss en unik kontakt med unge fremtidige bønder, sier Kollsgård.



5 ÅR MED UNG BONDE-SATSING

- Egen mentorordning for unge og nye bønder
- Lokale og regionale samlinger for unge bønder har samlet rundt 14 000 deltakere de siste fem årene
- Etableringsbonus på 1,5% de tre første driftsårene
- Samvirkeskolen er utviklet for ungdom under utdanning
- Aktiv part i Grønn Utdanning og kåringen av «Årets Unge Bonde»
- Tett samarbeid med Norges Bygdeungdomslag og 4H



Nordisk handel styrker bonden

Felleskjøpets detaljhandelsvirksomhet sikrer viktig lønnsomhet for den norske bonden. Nå etableres en felles nordisk organisering med Granngården for å sikre vekst og effektive kjedekonsepser i et konkurransutsatt marked.

Kjøpet av Granngården i 2016 var et strategisk grep for å sikre og utvikle Felleskjøpets detaljhandelsvirksomhet. Virksomheten har nå en omsetning på nær fem milliarder kroner og er stor bidragsyter til konsernets resultat. Selv med ugunstige værforhold i viktige salgssesonger og skjerpet konkurranse, sto retail i 2017 for over 30 prosent av inntjeningen. De kommende årene vil inntjeningen fra dette forretningsområdet bli enda viktigere.

– Detaljhandelsvirksomheten betyr svært mye for Felleskjøpet og eierne. Med en nordisk kjede forsvarer vi både posisjonen vår i det norske markedet mot stadig sterkere konkurranse, ikke minst fra utlandet, og får bedre innkjøpsbetingelser slik at vi kan drive mer effektivt. Kjøpet av Granngården var en nødvendig investering for å sikre en stor og lønnsom detaljhandelsvirksomhet, sier direktør Johan Baklund. Baklund leder Retail Norden som er en overbygning over Detaljhandel Norge og Granngården.

Tilbake til bonden

Felleskjøpet og Granngården står sterkt i kundenes bevissthet og vil fortsette med sine respektive kjedenavn. Men «innen-

for dørene» samordnes virksomheten i en nordisk retailenhet. Det arbeides med felles logistikk og sortiment, i tillegg til nytt sentrallager. Forhandlinger med leverandører på nordisk nivå gir synergier til det beste for bonden.

– Vi har et fantastisk utgangspunkt og skal gjøre Felleskjøpet- og Granngården-butikkene mer relevante for de kundene vi har, som er profesjonelle bønder og forbrukere, og vi skal gjøre butikkjeden mer lønnsom. Og pengene skal investeres tilbake i bondens virksomhet, sier Baklund.

Eksport

Baklund mener Felleskjøpet og Granngården kan lære mye av hverandre. – Blant annet ser vi på hvordan vi kan overføre Felleskjøpets gode erfaringer i landbruksmarkedet til Sverige og hvordan vi kan utnytte Granngårdens suksess med produktlanseringer i Norge, forteller han.

Et eksempel på det siste er Granngårdens introduksjon av Felleskjøpets eget hundefôr Appetitt som «Norwegian Premium Dog Food» i det svenske markedet i 2017.



«Vi har et fantastisk utgangspunkt og skal gjøre Felleskjøpet- og Granngården-butikkene mer relevante for de kundene vi har, som er profesjonelle bønder og forbrukere»

Johan Baklund, direktør



– Lanseringen har vært svært vellykket og overtruffet alle forventninger. Vi er veldig fornøyd. Felleskjøpet har skaffet det premiumföret Granngården trengte og lanseringen har tatt Appetitt til gode markedsandeler på få måneder, sier Baklund.

Netthandel

Stadig mer av handelen skjer på eller via nettet. Netthandelen øker med rundt 15 prosent årlig, eller 3-4 ganger raskere enn detaljhandelsmarkedet generelt. Ni av ti besøk i fysiske butikker i Norge i dag starter på nettet.

– Netthandelen vil øke sterkt. I 2017 omsatte vi for 50-60 millioner kroner på nett i Norge og Sverige, som ikke er så mye. Etter hvert vil vi tilby alle varer som lar seg handle over nett, og ha en logistikk knyttet til dette. Nettbutikken kommer til å konkurrere med butikkene våre, men Felleskjøpet og Granngården har også en fordel med sitt bakkenettverk av 200 butikker som de rene nettselskapene ikke har, sier Baklund.

Netthandelen er også en sentral del av den digitaliseringen som skjer i Felleskjøpets

kommunikasjon med bonden.

– Det er en stor oppgave å gjøre ting enklere så bonden kan bruke mer tid på sin egen verdiskaping, slik vi gjør gjennom Min gård og andre digitale løsninger. Men vi kan ikke erstatte den menneskelige faktoren, sier Baklund.

Nye markeder

Netthandelen åpner nye markeds- muligheter.

– Vi kan masse om produktene, teknikk og produksjon. I dialog med kundene skal vi vise at vi er ekspertene og fortelle hva du trenger, hvordan du skal gjøre det og være der når ting ikke virker. Slik knytter vi kundene tettere til oss, sier Baklund

Høsten 2017 gjennomførte Felleskjøpet en nettkampanje på salg av robotklippere med stor suksess.

– Vi solgte 300 robotklippere sentralt på Østlandet kun med digital kommunika- sjon over en kort periode. Det sier noe om hva som er mulig bare vi kommer med løsningene. Vi ser nå på hvordan man kan ta markedsandeler i storbyområder i Norge og Sverige uten å etablere fysiske butikker. Klarer vi å ta flere posisjoner i disse

markedene har vi et godt utgangspunkt for å skalere videre opp, sier Baklund. Robotklipperne ble solgt med installa- sjon ute hos kundene, noe som illustrerer hvordan Felleskjøpet utvikler produkter og løsninger basert på «det bonden kan».

Felleskjøpet åpnet i 2017 eget hagesenter ved avdelingen på Kløfta. Responsen var god og det vil i 2018 etableres ytterligere fem store og en rekke mindre hagesentre. Dersom resultatene fortsatt er gode, vil denne satsingen fortsette i årene framover. – Vi har satt oss høye mål for retail- virksomheten i årene framover, og det er nødvendig. Skal vi klare dette, er vi nødt til å jobbe smartere, og vi må øke verdien av handelen utover selve produktene, for å ha tilstrekkelig igjen til å investere i virksom- heten. Slik styrker vi også bonden, sier Baklund.

Cernova sikrer gode resultater med nordiske investeringer

2017 har vært et utfordrende år for Cernova med stor bevegelse i markedsandeler mellom aktørene i dagligvarebransjen. Gode investeringer i våre naboland har sikret gode resultater og solid drift gjennom året.



Det norske dagligvaremarkedet har opplevd til dels store svingninger i løpet av 2017. Totalmarkedet har vært preget av mindre vekst sammenlignet med de siste årene, og det har vært forskyvninger hva gjelder markedsandeler mellom de store aktørene. Cernova, som eier blant annet Norgesmøllene og Mesterbakeren, er direkte påvirket av disse endringene. Endringer i kundestrømmene påvirker både salg av brødvare fra Mesterbakeren og matmelprodukter fra Mølleren.

– Som en av de store leverandørene av matmelprodukter og brød til norsk dagligvare blir vi direkte påvirket av endringer i markedet. Dette så vi tidlig i 2017 og har gjennom hele året jobbet med å tilpasse egen virksomhet til utviklingen i markedet. Takket være at vi tok raske grep med omstilling og tilpasning av egen struktur har Cernova kommet godt ut av utfordringene. Kostnadsreducerende tiltak og rask omstilling har opprettholdt akseptabel lønnsomhet gjennom året, sier Bjørn I Gjethammer.

Nyåpninger tross tøft marked

Mesterbakeren, som leverer om lag en tredjedel av alt brød som selges i norsk dagligvarehandel, har i deler av 2017 hatt en flat utvikling i salget. Selv med utfordringer i markedet har selskapet jobbet målrettet med nyetableringer for å bygge selskapet videre.

– Mesterbakeren er en svært viktig del av hele korn og matmelkjeden i Norge. Med gode norske råvarer, og foredling av disse, sørger Mesterbakeren for viktig verdiskapning basert på norske ressurser. Denne jobben har vi bygget videre på i 2017 og investert i et nytt og topp moderne bakeri i Mjåvann nordvest for Kristiansand. Med denne investeringen viser vi at vi satser på tross av et tøft marked, og kan nå serve Sørlandsbutikkene på en optimal måte, sier Bjørn I Gjethammer.



Det nye bakeriet åpnet i november 2017 og er på rundt 2000 m². 30 ansatte jobber ved bakeriet og åpningen ble blant annet markert med en pengegave til Stine Sofies Stiftelse. Pengene kommer fra salget av Stine Sofiebrødet, som er ett av de mest populære brødene som produseres hos Mesterbakeren Sørlandet.

Suksess med nordiske investeringer

Felleskjøpet har de siste årene utviklet en omfattende næringsmiddelvirksomhet basert på korn som råvare, og Cernova er motoren i satsingen. Gjennom Norgesmøllene kjøpte konsernet i 2016 50 prosent av Esbjerg Havnesilo som igjen eier 90 prosent av melprodusenten Valsemøllen i Danmark. Oppkjøpet i Danmark har gitt Norgesmøllene en klar nummer to posisjon i det nordiske matmelmarkedet

og har slik blitt et viktig ben å stå på i et marked preget av internasjonal konkurranse. – Esbjerg Havnesilo og Valsemøllen har blitt en svært viktig investering for Cernova og Norgesmøllene. Vi har blitt en fulldekkende nordisk aktør slik at vi kan bedre betjene kundene våre, men også når det kommer til resultat og soliditet har investeringen vært svært viktig. Spesielt når vi møter utfordringer på hjemmemarkedet gir investeringer som dette ekstra trygghet for selskapet, forklarer Bjørn I Gjethammer.

Valsemøllen/Esbjerg hadde i 2017 en omsetning på rundt 700 millioner NOK og bidro med ca. 5 millioner på Cernovas resultatregnskap.



2 Digitalisering av landbruket

Norsk landbruk har alltid ligget langt fremme i bruk og adopsjon av ny teknologi. I dag er moderne gårdsbruk høytteknologisk i alt fra arbeidet på jordet til oppfølging av husdyr i fjøset. Felleskjøpet har vært tidlig ute med å tilby presisjonsprodukter og nå kommer neste generasjon tjenester hvor bedre kontroll med og bruk av data blir viktigere for å sikre de beste resultatene for bonden. Fra fôrutvikling, gjødsling og såing til bedre kontroll med husdyra for å sikre god dyrevelferd jobber Felleskjøpet med fremtidens tjenester og produkter.





FREMTIDENS KLIMAFJØS

Felleskjøpet vil utvikle et klimavennlig fjøsbygg der det tas hensyn til utslipp av klimagasser, miljøvennlig drift, gjenbruk og god dyrevelferd.

Felleskjøpet etablerte i 2017 et prosjekt for et fremtidig klimafjøs. Klimafjøset er et ledd i arbeidet med å bistå bonden med å kunne gjøre gode klima- og miljøvalg, som er en viktig del av Felleskjøpets strategi for grønn konkurransekraft. Fjøset, som i første omgang vil være en løsning for melk- og storfekjøttproduksjon, vil være en totalpakke der det tas klimahensyn både i prosjektering, byggeprosess og valg av materialer og tekniske løsninger.

Klimafjøset utvikles i et forsknings- og utviklingsprosjekt sammen med SINTEF, byggentreprenører, Landkreditt Bank, Landbrukets Brannvernforening, Blæstad, Institutt for energiteknikk og NMBU/ Veterinærhøgskolen.

«Styrer» hønene fra telefonen

Med et sveip på smarttelefonen ser Jan Tore og Steinar Skogstad om alt er i orden hos deres 20 000 høner på gården Skrikerud i Trøgstad. Ny teknologi og gode løsninger skaper lønnsomhet for bonden.

– Det har blitt hundre og ti ganger lettere å følge med på produksjonen, sier Jan Tore Skogstad (35) som tok over drifta og eggproduksjonen på Skrikerud i 2016. Faren Steinar (64), som fortsatt er med for fullt i gårdsarbeidet, nikker ivrig. De forteller entusiastisk hvordan de ved hjelp av overvåkings- og styringsverktøyet levert av Felleskjøpet nå har full kontroll med alt som skjer i hønehusene.

Eggproduksjonen på Skrikerud viser hvordan presisjonsteknologien inntar jordbruket, enten det er i husdyrhold eller planteproduksjon. Teknologiu utviklingen går i rekordfart og norske bønder er raske til å ta teknologien i bruk. Rundt om i hele landet blir det stadig flere «presisjons-gårder».

Overvåker alt

Hos Skogstad har de drevet profesjonell eggproduksjon siden det første hønehuset ble bygget i 1958. Nå har de to moderne hønehus fra henholdsvis 2000 og 2010. Begge husene har Aviar-innredning for frittgående høner. De plukker 18 000 - 19 000 egg om dagen og leverer 7,5 tonn i uka, eller 400 tonn i året. Med en så omfattende produksjon betyr små marginer store penger. God kontroll er også en stor sikkerhet for dyra og dyrevelferden. Overvåkings- og styringsverktøyet Farm Online bidrar til begge deler.

– Vi installerte styringssystemer i begge husene i 2017. Ved hjelp av systemet kan vi overvåke og styre lys, føring, vannforbruk, dyrenes vekt, inneklime og innstilling av temperatur som grunnlag for å styre ventilasjonen osv., forteller Jan Tore og Steinar.



I tillegg til et styringspanel i hønehuset, kan de begge også styre systemet fra telefon eller PC.

– Systemet har fungert meget bra. Her har du full kontroll enten du er i Australia eller hjemme på gården, sier de.

– Vi bruker systemet først og fremst til overvåking. Vi overvåker det meste, men følger særlig med på dyras vekt, vannforbruk og fôrforbruk hver eneste dag. All informasjon er i realtid. Hvis det er noe som ikke er i samsvar med parametrene vi har lagt inn, får vi en alarm og ser hva som er problemet. Og er du usikker på om alt er som det skal være, kan du lett gå inn og sjekke på telefonen, forteller de, og viser hvordan den store mengden data er lett å få oversikt over på skjermen.

– Styringssystemet har gjort alt lettere. Det har ikke revolusjonert hverdagen vår, men det gir oss en sikkerhet vi ikke hadde tidligere, sier Jan Tore, som ser lønnsomheten i at uregelmessigheter og feil oppdages tidlig. – Dermed får vi også gjort noe med dem tidligere, og det er viktig for produksjonen og økonomien. Farm Online ser ut til å fungere veldig fint og jeg har virkelig tro på verktøyet, sier han.

Kan dele med andre

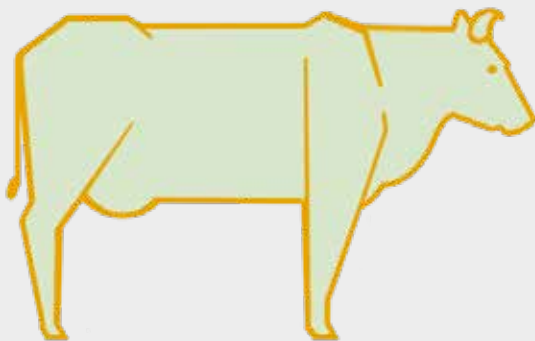
Farm Online og tilsvarende systemer åpner for å dele informasjon og data med andre. Det er bonden som eier opplysningene, men kan gi tillatelse til at for eksempel rådgivere eller kolleger får tilgang til dem. Hos Skogstad er det for eksempel aktuelt å trekke med Felleskjøpets kraftfôrkonsulent. I en del produksjoner krever varemottakere og dagligvarekjedene mer innsyn i drifta,

blant annet i forbindelse med kjedenes egne merkevarer og ut fra ønsket om å gi kundene mer informasjon om produktene.

– Hittil har vi ikke sett så mye av dette i eggproduksjonen, men for eksempel for slaktekylling er det blitt mer aktuelt, sier Steinar Skogstad. Det arbeides med å knytte Farm Online opp mot kyllingslakterienes registrerings- og dokumentasjonssystemer.



«Presisjonsteknologien har gjort alt lettere.»



Big data – smart landbruk

I landbruket registreres mer og mer av det som skjer i sanntid. De store informasjonsmengdene kan danne grunnlag for mer effektiv, mer miljøvennlig og mer lønnsom produksjon.



«Datamengdene vi nå får, med stor detaljeringsgrad og informasjon i sanntid, åpner helt andre perspektiver.»

Frode Dahl, direktør for maskindivisjonen

Landbruket «gjennomdigitaliseres». Både innen husdyrhold og planteproduksjon er arbeidsoperasjoner, innsatsfaktorer, maskiner og utbytte vevd sammen i en stadig tettere dataflyt. Alt fra hvor mange gram grisen legger på seg nettopp i dag til nøyaktig hvor på jordet det ble høstet mest korn lagres på terminaler og i skyløsninger, der dataene kan koples opp mot hvilket utstyr og arbeidsmetoder som har ført til akkurat dette resultatet. Dermed har bonden og hans rådgivere et fantastisk utgangspunkt til å forbedre produksjonen, enten det handler om lønnsomhet, klimautslipp eller dyrevelferd.

Felleskjøpet har nøkkelen

– De enorme datamengdene som blir tilgjengelig vil utvilsomt få stor betydning for den enkelte bonde. Men de vil ha mindre verdi hvis de ikke blir systematisert, tolket og brukt på riktig måte. IT-verdens algoritmer som styrer informasjonen på bakgrunn av søk og brukermønstre, må suppleres med kunnskap om husdyr og agronomi for at dataene skal bli nyttige i bondens hverdag. Her har Felleskjøpet et klart mål om å ta en nøkkelrolle. Sammen med strategiske leverandører og samarbeidspartnere ønsker vi å forene de mange løsningene, som alle er nyttige hver for seg, til færre brukervennlige styringsverktøy så bonden ikke «drukner» i apper, portaler og nettsider, sier direktør Trond Fidje som leder Felleskjøpets landbruksdivisjon.

Felleskjøpet har startet et omfattende digitaliseringsarbeid, der særlig landbruksdivisjonen og maskindivisjonen er involvert i utviklingen av gode og nyttige verktøy mot bonden. Mye er basert på de store utstyrsleverandørenes løsninger, som for eksempel John Deeres AMS-system og Skovs Farm Online, men målet er å gjøre dataene lett tilgjengelig, uavhengig av leverandør- og teknologivalg, gjennom Felleskjøpets digitale verktøy og følge opp med opplæring og service. Arbeidet er en sentral del av Bondens partner-konseptet.

– Felleskjøpet og landbrukssamvirket har også en annen særdeles viktig rolle. Som samvirkeorganisasjon kan vi bidra til at bonden beholder eierskapet til sine egne data, sier Fidje.

Kontroll, analyse og forbedring

Det vil være flere etapper i å utnytte de store datamengdene som blir tilgjengelig. I første omgang handler det om å ta kontroll over produksjonen. Dataene gir løpende innblikk i for eksempel fôropptak, temperatursvingninger og energiforbruk i husdyrbygninger, eller forhold som kjøremønstre, ugrasmengde, jordtilstand og avlingsnivå ute på åkeren.

Neste steg er å analysere dataene, og her blir bistand til bonden viktig. Både i form av opplæring for best mulig bruk på egen hånd, men også tilbud av rådgiving og analysehjelp slik at bonden får utnyttet mulighetene best mulig.

– Det høres kanskje ikke så nytt ut å analysere informasjon fra fjøset eller jordet. Det har vi lang erfaring med. Men datamengdene vi nå får, med stor detaljeringsgrad og informasjon i sanntid, åpner helt andre perspektiver, sier direktør for maskindivisjonen i Felleskjøpet, Frode Dahl.

– Ved å samle data «on the go» kan innsatsfaktorer og arbeidsmetoder justeres fortløpende. Et eksempel kan være å bruke data fra jordanalyser og avlingsregistreringer til å lage en styringsfil som styrer gjødselsprederen til å tildele gjødsel akkurat i tråd med behovene. Tilsvarende kan en bruke data over jordtyper til å bestemme hvor stor såmengden skal være. Og alt dette kan i prinsippet skaleres ned til et svært detaljrikt nivå innenfor ett og samme jorde. Da blir det innhold i begrepet «bærekraftig intensivering», sier Dahl.

Erfaringsutveksling

Den nye datahverdagen åpner for enda større grad av erfaringsutveksling og sammenligning med kolleger enn i dag.

– Dataene kan enkelt deles og danne grunnlag for sammenligning og forbedringer. Mulighetene blir så store at bare fantasien vil sette begrensninger. I Felleskjøpet vil vi ha en nøktern og faglig inngang til dette, og sørge for at verktøyene blir så enkle, nyttige og lønnsomme for bonden som mulig, sier Fidje.



Min gård – digital satsing med støtte fra Forsknings- rådet

Etter halvannet års utvikling lanserte Felleskjøpet «Min gård» i august 2017. Dette skal bli fremtidens løsning som forenkler hverdagen og bidrar i den daglige driften til bonden. Over 20 000 kunder benytter seg allerede av løsningen.

Felleskjøpet er bondens partner og en av landets største på business to business-salg av varer over nett. Med Min gård skal kundene gis nye muligheter i form av nye tjenester og bedre oversikt over egen drift. Målet er at dette blir starten på en liten revolusjon i næringen.

Ved lansering hadde «Min gård» en utbedret løsning for kraftfôrbestilling, maskinkartotek, meldingstjenester, delekataloger, timebestilling for levering av korn og kontaktpunkter inn mot Felleskjøpet som basistjenester. Både maskinkartotek og delekataloger er viktige verktøy som bonden bruker flittig.

– Vi må utvikle oss sammen med bonden og i planene ligger løpende utvikling som vil resultere i flere tjenester etter behov og etterspørselen i markedet. Vi bruker derfor mye tid på å teste og utvikle tjenesten sammen med bønder for at utviklingen blir i tråd med det begge parter trenger og ønsker, forklarer Trond Fidje.

Støtte fra Forskningsrådet

Forskningsrådet har innvilget støtte til utviklingen av «Min gård» og digital tjeneste for gårdsdrift. Gjennom SkatteFUNN-ordningen er det innvilget rett til skattefradrag for kostnader knyttet til forsknings- og utviklingsaktiviteter for perioden 2017 til og med 2019.

– Vi er svært glad for denne støtten. Det viser hvor viktig den digitale utviklingen av landbruket er, og at dette har verdi langt utover næringen. Felleskjøpet skal utvikle innovative tjenester som gir lønnsomhet på gården gjennom å strukturere og utnytte relevante data til å forenkle bondens hverdag, og slik styrke produksjonsresultatene. Vi ønsker å bidra til økt matproduksjon, et mer bærekraftig landbruk og bedre samhandling mellom Felleskjøpet og våre kunder, sier Fidje.

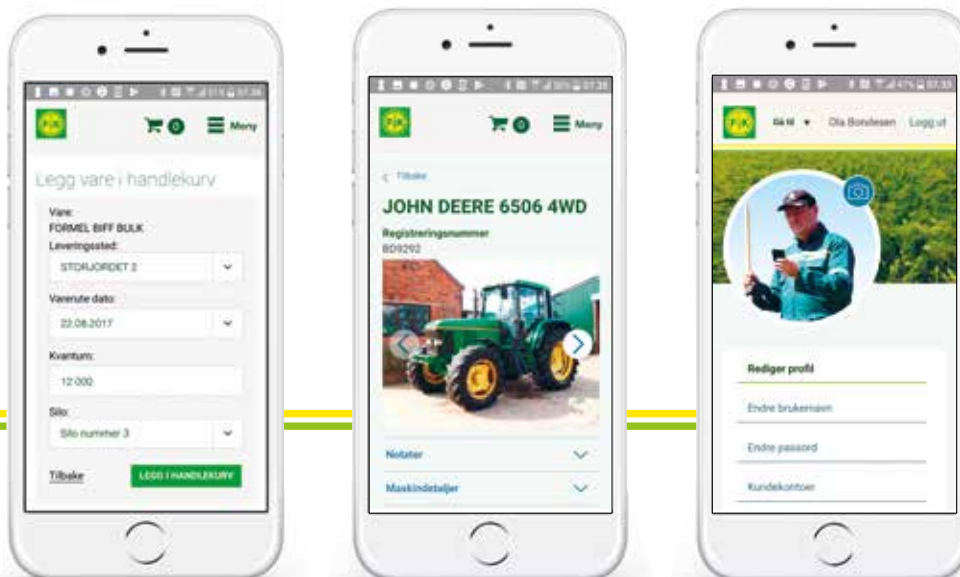
Raskere utvikling og testing

Kundenes behov til digitale tjenester endrer seg i et raskt tempo og dermed må aktører som Felleskjøpet utvikle nye

løsninger raskt. Det er vanskelig med en tradisjonell prosjektorganisering, og skaper nye måter å jobbe på. Min gård skal stadig utvikle seg, i tråd med bondens behov. Det krever en mer smidig tilnærming til lanseringer og kortere tid fra idé til produkt.

Felleskjøpet har derfor inngått et samarbeid med flere utviklingspartnere for å kunne jobbe raskere med såkalte sprintleveringer. En slik sprint kan kjøres på bare få dager, der målet er å utvikle en prototype av et produkt og teste det mot kunden, for deretter å gå tilbake og videreutvikle produktet etter innspill fra bonden i neste sprint.

– For Min Gård vil det si at vi fremmer en påstand om en funksjon, for eksempel bestilling av reservedeler, og utvikler funksjonen over noen dager. På den siste dagen tester vi den på kunder, tar med oss tilbakemeldingene og får raskt justert utviklingen av funksjonen i neste sprint, forklarer Fidje.



3 Et grønnere landbruk

Verdens klimautfordringer, og forpliktelsene Norge har gjennom Paris-avtalen, legger nye premisser for alle næringer for å nå målet om nullutslipp. Landbruket, som i dag står for rundt 8 prosent av Norges utslipp, skal kutte utslipp samtidig som vi må produsere mer mat. Felleskjøpet utvikler nå flere produkter og tjenester som både skaper resultater for bonden og er klimavennlig. Teknologi og smart ressursbruk er de to viktigste pilarene i arbeidet.





Samarbeider om klimakutt

Klimasmarte maskiner og utstyr, ny teknologi, klimasmart fôr og best mulig utnyttelse av areal og innsatsmidler er viktige elementer i jordbrukets klimatilpasning og arbeidet med å kutte næringens utslipp av klimagasser. Felleskjøpet står derfor sentralt i arbeidet.





Med bakgrunn i Norges internasjonale klimaforpliktelser må jordbrukets utslipp av klimagasser reduseres, men mye er uavklart rundt næringens klimatilpasning. Det pågår flere politiske prosesser som vil kunne ha konsekvenser for norsk matproduksjon.

– Klimautfordringene krever stor felles innsats fra jordbrukets side. Dette har næringen tatt tak i og etablert gode samarbeidsarenaer og viktige prosjekter, også i samarbeid med myndighetene. Dette arbeidet går Felleskjøpet helhjertet inn i. Som leverandør av alle typer driftsmidler er Felleskjøpet sterkt delaktig i hele matkjeden. Vi møter klimautfordringene både hos den enkelte bonde og i næringen som helhet. Det pålegger oss et stort ansvar, men også store muligheter, til å være med og utvikle klimasmart teknologi og løsninger, sier direktør Halfdan Blytt. Han leder Divisjon Produksjon og Vareforsyning som er tillagt ansvaret for klimatilpasning og grønn konkurransekraft i Felleskjøpet Agri.

Felleskjøpet er med i prosjektet Klimasmart Landbruk som er landbrukets viktigste fellessatsing for å redusere klimaavtrykket på norske gårdsbruk. Det utvikles en klimakalkulator som et rådgivingsverktøy for den enkelte gård som dokumenterer klimagassutslipp og viser hvordan drifta kan gjøres mer klimasmart. Dette er et omfattende arbeid. Testing av en klimakalkulator for melkeproduksjon, korn og gris skal etter planen gjennomføres i 2018.

I tillegg arbeider Felleskjøpet på egenhånd og sammen med andre for å få fram mer kunnskap om utslipp, effekter av tiltak, kostnader og konsekvenser for konsernet og bonden.

– Klimakunnskapen rundt matproduksjon er komplisert. Det er viktig at næringen selv utvikler og bidrar med faglig kunnskap i politiske prosesser og det offentlige ordskiftet, sier Blytt.

Utfordrende regelverk

Norge har et mål om minst 40 % utslippsreduksjon i 2030 sammenlignet med 1990, og ønsker å gjennomføre disse reduksjonene sammen med EU. I EUs

klimarammeverk er jordbruket en del av ikke-kvotepliktig sektor sammen med transport, bygg og avfall. Samlet skal EU kutte sine utslipp i ikke-kvotepliktig sektor med 30 prosent innen 2050, men den interne fordelingen mellom landene gjør at Norge eventuelt må kutte med 40 prosent i denne sektoren.

Transport representerer de klart største klimagassutslippene fra ikke-kvotepliktig sektor. En rekke nye løsninger åpner store muligheter for å redusere utslippene fra transportsektoren, noe Felleskjøpet også er med på. Jordbruket sto i 2016 for ca. åtte prosent av klimagassutslippene i Norge, som utgjorde om lag en fjerdedel av utslippene fra transportsektoren. En del av utslippene er knyttet til biologiske prosesser som det ikke er like enkelt å endre, og endringer kan få betydelige konsekvenser for matproduksjonen. Det er også fortsatt manglende kunnskap rundt beregningene av utslipp.

En annen usikkerhet og utfordring er hvordan utslippene fra skog, for eksempel økt avvirkning, vil bli håndtert innenfor EUs klimarammeverk.

En av verdens smarteste

I landbrukets Veikart for grønn konkurransekraft som hele verdikjeden i norsk matproduksjon og norsk skogbruk overleverte regjeringen i 2016, slås det fast at norsk jordbruk er en av verdens mest klimasmarte matprodusenter. Det vises til at de store bioressursene i jord- og skogbruk vil være avgjørende dersom Norge skal bli et grønt konkurransekraftig samfunn.

– Dette er også Felleskjøpets inngang i vår strategi for å gjøre landbruket mer viktig i det grønne skiftet. Vi må utnytte verdiskapingspotensialet samtidig som vi tilpasser næringen til klimautfordringene, sier Blytt.



«Klimautfordringene krever stor felles innsats fra jordbrukets side.»

Grønn partner

Felleskjøpet vil hjelpe bønder og forbrukere med produkter og løsninger som de kan være trygge på er gode valg for klima og miljø. Utvikling av klimavennlige løsninger som er lønnsomme for bonden er nøkkelen.



I Bondeløftet 2020 har Felleskjøpet fastslått at en av konsernets hovedstrategier er «å gjøre landbruket viktigere i det grønne skiftet». Noen av de viktigste grepene er å «rydde» i eget hus og gjøre konsernet mer klimavennlig, tilby landbruket og forbrukermarkedet produkter og løsninger som tar hensyn til klima, miljø og lønnsomhet, og finne fram til og utvikle nye forretningsmuligheter.

– Felleskjøpet skal være en grønn partner. Vi ønsker å hjelpe både bonde og forbruker med å gjøre riktige og lønnsomme klimavalg, sier direktør Halfdan Blytt.

Klimaregnskap

Felleskjøpet kan for første gang presentere et klimaregnskap for virksomheten i morselskapet. Regnskapet, som er utviklet i samarbeid med DNV GL gjelder for 2017 og omfatter egen virksomhet og transporttjenester levert av underleverandører. Regnskapet omfatter foreløpig ikke datterselskap.

Felleskjøpet Agri hadde et samlet utslipp av klimagasser på 47 656 tonn CO₂ ekvivalenter i 2017. Av dette stammer 30 242 tonn fra transportvirksomheten og 16 472 tonn er knyttet til industriell produksjon.

Klimaregnskapet gir oss en god oversikt over hvor utslipp kan kuttes og vi har startet arbeidet med å prioritere tiltak, sier Blytt.

Klimaprosjekter

Felleskjøpet arbeider med en rekke miljørettede prosjekter, ikke minst innen transport og logistikk, som avsetter et av konsernets mest betydelige klimaavtrykk. Her er noen eksempler:

- Felleskjøpet har inngått en ny langsiktig kontrakt som gir Ulvan Rederi mulighet til å utvikle en ny miljøvennlig båt med LNG som drivstoff som reduserer utslippene av CO₂ og NOX med hhv. 25 og 95 prosent. Båten har stor batteripakke som gjør at den kan ligge ved kai og drive palleheiser og kran uten motorene i gang.

- Nye, større modulvogntog med opptil 40 tonn nyttelast reduserer antall kjøring. Det testes også nye fleksible og mer miljøvennlige bulktrailere.
- Kombinerte containere for bulkvarer som kraftfôr, som kan benyttes både på bil og tog, noe som gir muligheter for mer togtransport.
- Felleskjøpet vil vurdere biler som bruker biogass som drivstoff så snart dette blir tilgjengelig for tyngre lastebiler.
- Felleskjøpet er også i diskusjon med leverandører av elektriske lastebiler. I første omgang vil det være snakk om mindre distribusjonsbiler, men Felleskjøpet håper også å kunne være tidlig ute med elektriske trekkvogner.

I tillegg til mer miljøvennlige kjøretøy har Felleskjøpet tatt i bruk et transportstyrings-system som sikrer større fyllingsgrad på bilene og generelt bedre logistikk. Dette betyr færre biler, færre transportkilometer og mindre utslipp.



Klimateknologi

Ny teknologi driver jordbruket i mer klimavennlig retning og Felleskjøpet og selskapets leverandører ligger helt i front av utviklingen. Felleskjøpet har allerede lang erfaring med presisjonsjordbruk både i husdyrhold og planteproduksjon. Selskapet ligger også i front innenfor fôr og føring, der kompetansemiljøet i Felleskjøpet Fôrutvikling har utviklet et både mer lønnsomt og mer miljøvennlig fôrsortiment i kombinasjon med den genetiske utviklingen som har skjedd i norsk husdyravl.

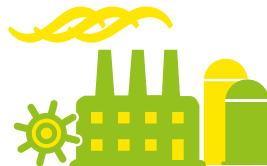
– Dette og mye mer underbygger Felleskjøpet som en grønn partner. Vår drift og våre produkter skal ha et så lavt klimaavtrykk som mulig og våre løsninger skal bidra til en bærekraftig matproduksjon, sier Blytt.



47 656 tonn
CO₂ totalt



30 242 tonn
fra transportvirksomheten



16 472 tonn
fra industriell produksjon av
kraftfôr og korntørking



942 tonn
energi i bygninger,
butikker og verksteder

Sirkulærøkonomi i praksis

Delings- og sirkulærøkonomien er viktig for å lykkes med og bli et klimanøytralt samfunn. I sirkulærøkonomien spiller landbruket en viktig rolle, og Felleskjøpet er i gang på flere områder.





«Å finne gode alternativer til torv i jordprodukter har vært en prioritert oppgave hos Felleskjøpet.»

André Monsrud, utviklingssjef
grønn konkurransekraft



Gjenbruk av ressurser og resirkulering er helt avgjørende for at storsamfunnet skal nå målene om å bli klimanøytrale. Med Paris-avtalen og forpliktelsene som ligger i denne har Norge en stor jobb frem mot 2040 med å redusere sine utslipp. Landbruket som alle andre bransjer skal og må ta sin del av kuttene, men landbruket har også en annen viktig rolle – store mengder av naturens næringsstoffer kan utnyttes og resirkuleres gjennom smart produksjon.

– Matproduksjon utnytter næringsstoffer gjennom planter og dyr. I disse prosessene ligger det store muligheter for gjenbruk og resirkulering av avfall, restprodukter og biomasse. Slik kan restprodukter utnyttes til nyttige produkter som fôr, energi og materialer. Felleskjøpet jobber med flere tiltak og har i 2017 jobbet frem både nye jordprodukter og investert i bedre utnyttelse av råvarer fra slakteprosesser, sier André Monsrud, utviklingssjef grønn konkurransekraft i Felleskjøpet Agri.

Nye jordprodukter gir bedre husdyrgjødsel

Utfordringer med torv og negative effekter av utvinning av denne råvaren til jordprodukter har ført til innovasjon med bruk av restprodukter fra landbruket. Torvutvinning fører med seg CO₂-utslipp og Felleskjøpet har derfor jobbet lenge med å utvikle gode alternativer til torv i jord til

hage- og hobbybrukere. I 2017 lanserte vi vår første helt torvfrie jord og har utviklet nye konsepter for en hel jordserie med bruk av reststoffer fra landbruket.

– Å finne gode alternativer til torv i jordprodukter har vært en prioritert oppgave hos Felleskjøpet. Både hageavfall og bark er testet for å finne gode løsninger. Det samme er kornavrens og tørrstoff fra husdyrgjødsel som begge er naturlige restprodukter i landbruket. Spesielt har husdyrgjødsel vist seg å være effektivt både for jordproduksjonen og bonden, sier Monsrud.

Tørrstoff fra husdyrgjødsel blandes med bløt kompost til en god jord med rett struktur. Med en kompressor kan dermed gjødsel gi et ekstraprodukt som i tillegg gir god næring til jorda.

– Vi har testet disse produktene gjennom hele 2017 for å finne den optimale balansen mellom struktur og næringsinnhold til jorda. I tillegg til å erstatte torv har dette dobbel effekt ved at husdyrgjødsel som bonden sitter igjen med blir bløtere, mer næringsrik og bedre egnet til spredning på jordet når tørrstoffet er fjernet, forteller Monsrud.

Slakteavfall blir til fôr og ernæring

Gjennom byggingen av anlegget Bioco AS

ved fjørfeslakteriet på Hærland har Felleskjøpet og Nortura gått sammen om å satse på hydrolyseteknologi for å sikre bedre utnyttelse av råvarer og proteintilgang.

– Bioco er et godt eksempel på hvordan flere aktører i bransjen sammen skaper grønne løsninger som bidrar til bedre utnyttelse av råvarer og sikrer ny bruk av ressurser. Med ny teknologi får vi brukt råvarer som tidligere ikke kunne kjøres inn i næringskjeden igjen. Dette er også et viktig bidrag i økt tilgang på proteinråvarer i Norge og vil gjøre behovet for import mindre, sier Monsrud.

Selve hydrolyseprosessen er komplisert. I grove trekk handler det om å finmale restråstoffer fra slakteriet og skille ut proteiner og aminosyrer ved hjelp av vann og utvalgte enzymer. Eksempelvis er det beregnet at det fra 12 000 tonn restråstoff skal utvinnes 1 300 tonn proteinhydrolysat. Fra samme mengde restråstoff vil det produseres 2 200 tonn sediment, som også er en proteinråvare, og 2 000 tonn fett. Sediment og fett brukes primært av kjæledyrindustrien. Byggingen av prosessanlegget som startet sommeren 2017 blir slutført i starten av 2018.



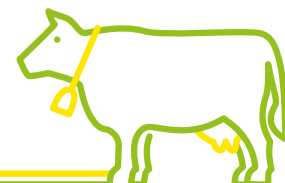
Grønn fôrutvikling

«Vi påvirker og reduserer metan-
produksjon samtidig som vi øker
utnyttelsen av fôret.»

Knut Røflo, adm. direktør
Felleskjøpet fôrutvikling



Metangass fra drøvtyggere er den største kilden til klimautslipp fra landbruket. Felleskjøpet lanserte i 2017 et nyutviklet kraftfôr til drøvtyggere som reduserer metanutslipp fra dyra med inntil 20 prosent, samtidig som lønnsomheten for bonden øker.



Metangass spiller en hovedrolle i klimaregnskapet. Ifølge forskning.no har andelen menneskeskapt metangass i atmosfæren doblet seg de to siste århundrene. I dag kommer omtrent 60 prosent av metanutslippene fra menneskeskapt kilder, som fossilt brensel, kull, husdyrhold, risproduksjon og avfallsdeponier. Som fôrprodusent har Felleskjøpet tatt ansvar, og fra 1. september 2017 ble en ny versjon av drøvtyggerfôrserien FORMEL Biff som reduserer utslipp av metan fra storfe sluppet. Tilsvarende fôr til alle drøvtyggere blir lansert i løpet av første halvdel av 2018.

Dobbel effekt

Produksjon av metan i vomma hos drøvtyggere er en energikrevende prosess, og det er beregnet at dyra taper 5-15 prosent av energien i fôret på metanproduksjon. Felleskjøpet har funnet en løsning i Agolin Ruminant som består av essensielle oljer. Tilsetningen hemmer metanproduksjonen og øker føreffektiviteten hos dyra med 5-8 prosent.

– Dette er et gjennombrudd på drøvtyggere. Vi påvirker og reduserer metanproduksjonen samtidig som vi øker utnyttelsen av fôret. I praksis betyr det at produsenter får flere kilo kjøtt på samme mengde fôr. Det betyr bedre økonomi for produsenter, samtidig som storfekjøttproduksjonen blir mer klimavennlig, sier Knut Røflo, administrerende direktør i Felleskjøpet Fôrutvikling.

Det er gjort en rekke vitenskapelige fôringsforsøk i Europa som dokumenterer virkningene av Agolin Ruminant på både



okser og mjølkekyr. Her har tilsetningen redusert produksjonen av metangasser med 15-20 prosent. Forsøkene viser at utslippet av metan reduseres med rundt 10 kg årlig per okse.

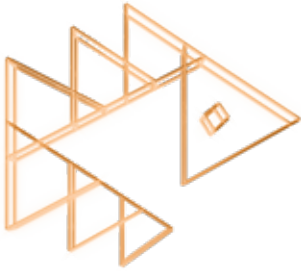
CO₂-deklarerer alt kraftfôr

Norge skal kutte sine klimagassutslipp betydelig innen 2030 og bli et lavutslipps-samfunn innen 2050. Landbruket spiller en viktig rolle for å nå denne målsetningen. Kravene om en mer bærekraftig husdyrproduksjon og reduksjon av klimagasser opptar hele næringen. Gjennom prosjektet «Klimasmart Landbruk», som blant annet jobber med å kartlegge utslipp knyttet til driften på den enkelte gård, jobber Felleskjøpet med måling og bedre kunnskap på feltet.

– Felleskjøpet er bondens partner og har et viktig ansvar på vegne av hele næringen, og derfor lanserte vi i fjor CO₂-deklarerer av alle våre kraftfôrvarianter. Slike målinger gir muligheter til å sette bærekraft inn i et økonomisk system slik at vi kan ta bedre beslutninger i klimaspørsmål. Det som ikke kan måles kan heller ikke styres skikkelig, og dette gir oss viktig kunnskap for å møte klimautfordringene, forklarer Røflo.

Felleskjøpet Fôrutvikling har bidratt sterkt til resultatfremgang og klimagevinster de senere årene. Bedre innsikt om klimaavtrykk vil bety mye for å utvikle det fôret som gir høyest ytelse og minst mulig klimapåvirkning.

Milepæler



GULLFISKEN 2017

1

1. GULLFISK-VINNER FOR ANDRE GANG

Felleskjøpet var tilbake som finalist i reklamekåringen Gullfisken for tredje gang i 2017. Det endte med en ny førsteplass med filmen «En bonde fra eller til» hvor Magnus Carlsen var hovedperson. Det er andre gang Felleskjøpet går helt til topps i den prestisjefylte kåringen. Det var knyttet stor spenning til kåringen som ble overført live på TV2, og Felleskjøpet var på forhånd utpekt som en av de store favorittene. Henrik Thoresen mottok prisen på vegne av Felleskjøpet og uttalte følgende fra scenen på Christiania Teater: «Wow! Dette er fantastisk. Det er ikke til å tro. Det er andre gangen vi er her og vi slapp inn denne gangen også! På vegne av 44 000 bønder er jeg så stolt. 100 av dem var med på innspillingen med dyr og redskap. Og så må jeg takke Try og regissørene våre og ikke minst Magnus Carlsen som var så kul å jobbe sammen med. Tenk hvilken betydning bonden har for norsk sjakk». I tillegg til heder og ære var som vanlig en del av premien gratis reklametid på TV2 til en verdi av en million kroner. Felleskjøpet valgte å bruke sendetiden til filmen «Takk til bonden» med Kjersti Ellingsgård som senere samme år ble kåret til Årets Felleskjøpet-profil.

2. BLÅ OG ROSA BALLER

Rosa rundballer ble en av de store snakkisene i 2016. Rundt 200 000 rosa rundballer lå synlig på norske jorder over hele landet og bidro stort til å rette søkelyset på brystkreftaksen. Kampanjen bidro med totalt 300 000,- til Brystkreftforeningen. Etter en slik suksess var det liten tvil om at kampanjen måtte gjentas, og det var ønskelig å legge til et nytt element. Valget falt derfor på blå plast til støtte til forskning på prostatakreft, både på grunn av etterspørsel fra bønder samt positiv erfaring med tilsvarende kampanje i Sverige. Med ny farge ble også bidraget til kreftforskning doblet. Regnestykket var det samme som tidligere hvor norske bønder, Trioplast og Felleskjøpet ga ti kroner hver per kjøpte/solgte rull med plast. Resultatet ble 600 000 totalt til kreftforskning og pengene ble overrakt henholdsvis Brystkreftforeningen og Prostatakreftforeningen under Bedre Landbruk i november 2017. I et miljø- og klimaperspektiv har plasten som ble brukt begge årene en positiv effekt, uten å kompromisse på kvalitet. Dette er siste generasjon plast som er tynnere og gir 1900 meter per rull, kontra 1500 meter tradisjonell plast. Tynnere plast reduserer ressursforbruket i produksjon,

transportbehovet og mengde plast som skal gjenvinnes. Dette bidrar til en betydelig reduksjon i CO₂-forbruket.

3. 5R ENDELIG TILBAKE I NORGE

Det var mange som ble skuffet da 5R forsvant ut av John Deere sitt sortiment for en del år tilbake. Derfor var gleden over at en ny 5R igjen kom på markedet tilsvarende stor. Norske kunder liker spesielt godt kombinasjonen med en liten, lett og veldig manøvrerbar traktor med stor effekt og lastevne, samtidig som at den nå er oppgradert med komfort og en rekke funksjoner som vi hittil bare har kunnet levere med våre større traktorer. Felleskjøpet har i løpet av 2017 vært rundt i hele Norge for å vise frem den nye 5R-modellen til potensielle kunder. Salget har også vært godt og mange stolte eiere av ny traktor vil få sin leveranse i 2018. Det mest iøyenfallende på den nye 5R-en er det korte panseret. Det gir føreren svært god sikt til det som skjer midt foran traktoren. Likevel er den utstyrt med en sterk, firesylindret 4,5 liters motor på 125 hk, 135 hk med full boost. Løftekapasiteten er også god med hele 4,7 tonn bak, eller 5,3 tonn mot et pristillegg. Den har også en rekke andre funksjoner, blant annet mulighet for å sette





den i forskjellige kjøremodus tilpasset forskjellige arbeidsoppgaver på jordet, og den kommer med en autoclutch-funksjon.

4. APPETITT HUND LANSERT I SVERIGE

Felleskjøpet er ledende på utvikling og salg av norskprodusert hundefôr. Merkene Labb og Appetitt har til sammen 26 prosent av markedet for tørrfôr til hund i Norge. I september 2017 ble Appetitt lansert i Sverige via Granngården med svært gode resultater. Appetitt, som er ernæringsmessig tilpasset nordisk hundehold, er produsert med norske GMO-frie råvarer og idealprotein for god fordøyelse. Appetitt har slått an hos våre naboer i øst. Etter snaue tre måneder i salg var det solgt 18 000 sekker med Appetitt i Granngårdens butikker, og bruken av norske råvarer fremheves av kundene som et viktig kvalitetstegn. Alle variantene av Appetitt som finnes på markedet er lansert i Sverige. Fôret er produsert ved Felleskjøpets fabrikk i Vaksdal.

5. SEA CHROME – REDDER KORNET

Med hjelp av ny avansert kamerateknikk kunne Felleskjøpet rense korn for det farlige giftstoffet mjøldrøye i kornsesongen 2017. Med en helt ny maskin kalt Sea Chrome kan store mengder korn renses



ved kamerateknikk som dokumenterer mjøldrøye kombinert med luftdyser som støter vekk elementer som ikke skal være på kornet. Felleskjøpet har investert i denne teknologien og montert anlegget på sitt kornmottak i Larvik. Inne i maskinen er det montert farge- og infrarøde kameraer som analyserer kornet som hentes inn fra vårt lager og faller ned i maskinen via renner. Kameraene tar bilder av hvert eneste korn og analyserer dem på bakgrunn av form og farge. Dette gjør at det blir en optimal rensing. Elementer som ikke hører hjemme i avlingene, for eksempel innblanding av andre kornsorter, eller som nevnt mjøldrøye, blåses ut ved hjelp av luftdyser. Maskinen har en kapasitet på 6-7 tonn per time ved rensing av mjøldrøye, og er slik en meget effektiv måte å rense korn på. Rent korn blir så lagret som ferdigvare, mens det som betegner som avrens (mjøldrøye) går til destruering. Rugavlingene i 2017 var mye plaget av mjøldrøye, og med den nye renseteknologien har det vært mulig å redde store verdier for de bøndene som har fått mjøldrøye i avlingen. Korn som ellers ville blitt destruert har slik blitt omsatt til normal førstehandsverdi med et fradrag for rensingen.

6. NORGESFJØSET

Under Bedre Landbruk 2017 lanserte Felleskjøpet to standard løsninger til mjølkefjøs; Norgesfjøset. Disse to fjøsmodellene – Dagros og Stjerna – er tilpasset mindre besetninger. Det er en trend i markedet at det satses på besetninger i størrelsesorden 25-35 årskyr. Felleskjøpet har fått flere innspill fra sine eiere om muligheten for å utvikle et konsept for små og mellomstore besetninger. En annen viktig årsak er at ved å velge en av disse løsningene kan investeringen tas over tid. Begge er prosjektert slik at en kan starte med mjølkestall og senere sette inn mjølke-robot, om man ønsker det. Både Stjerna og Dagros vil være nøkkelferdige fjøs. – Planløsning og innredning baseres på kundens ønsker og behov. Ved å velge standardiserte løsninger kan både byggetid og kostnader reduseres. Vi mener dette vil bety at det ikke er bare de med store robotfjøs til over 50 mjølkekyr som investerer i nybygg. Så skal vi også samarbeide med flere byggleverandører landet rundt, forankret i mest mulig lokal tilhørighet for den enkelte bonde, forteller Karl Arne Leivestad, avdelingsleder bygg i Felleskjøpet.

NORGESFJØSET 

Dagros

NORGESFJØSET 

Stjerna

6





Årsmelding 2017

- Felleskjøpet Agri har i 2017 fortsatt gjennomføringen av konsernets strategi Bondeløftet 2020.
- Det er oppnådd et godt resultat til tross for en krevende markedsituasjon for viktige forretningsområder.
- Sentrale finansielle nøkkeltall for konsernet er styrket.

Oppfølging og gjennomføring av Felleskjøpet Agris strategi Bondeløftet 2020 har stått øverst på styrets og ledelsens agenda i 2017. Felleskjøpets visjon er å skape bærekraftig bondenytte for alle basert på tre hovedmål:

- Økt bondenytte på alle gårder i Norge
- Øke konsernets lønnsomhet i tilknyttede markeder – primært i Norge og Norden
- Øke samfunnets forståelse av norsk matproduksjon

Felleskjøpet er en sentral aktør i Norges største fastlandsnæring, og konsernets investeringer er viktig for norsk matproduksjon, sysselsetting og verdiskaping over hele landet.

Økt bondenytte skapes gjennom markedsutvikling og innovasjon med produkter og løsninger som bidrar til økt lønnsomhet og enklere drift hos Felleskjøpets kunder. Konseptet Bondens Partner er en viktig del av dette arbeidet. Bondens Partner kombinerer Felleskjøpets produkter og tjenester opp mot kundene og tilpasses digital kommunikasjon. «Min gård», bondens digitale assistent på mobil og web ble lansert i august 2017. Den skal utvikles videre som et viktig verktøy i Bondens Partner. Styret ser Bondens Partner som et spennende fremtidsrettet konsept som skal bidra til å øke bondens inntjening og

forenkle samhandlingen med Felleskjøpet.

Landbruk har fått en mer fremtredende rolle i samfunnsdebatten. Bevisstheten rundt matberedskap og verdien av norsk mat er styrket blant norske forbrukere. De siste årene er det imidlertid foreslått politiske endringer med betydelig innvirkning på landbrukets rammebetingelser. Behandlingen av jordbruksmeldingen i 2017 viste derimot at det er flertall på Stortinget for å bevare hovedpilarene i norsk landbrukspolitik. Styret er godt tilfreds med dette og ser det samtidig som viktig å arbeide videre med Felleskjøpets mål om å øke forståelsen for norsk matproduksjon.

I forbindelse med behandlingen av ny jordbruksmelding vedtok stortingsflertallet å videreføre markedsordningen for korn med Norske Felleskjøp som markedsregulator. Felleskjøpet arbeidet mye med denne saken høsten og vinteren 2016/2017 og styret er svært tilfreds med resultatet. Markedsordningen for korn er viktig for å sikre leveringsmulighet og en prisforutsigbarhet for kornprodusenten i tillegg til at ordningen er viktig som virkemiddel i kanaliseringspolitikken som sikrer landbruk over hele landet. Felleskjøpet fikk tilslutning fra en samlet kornbransje om å bevare markedsordningen og Norske

Felleskjøp som markedsregulator. Styret er takknemlig for den innsatsen og støtten fra mange i prosessen.

Kjøpet av Granngården i 2016 følger opp målet i Bondeløftet 2020 om å ekspandere i tilknyttede markeder, og gjøre Felleskjøpet til en nordisk aktør innenfor detaljhandel. Det samme gjelder Cernova sitt kjøp av eierandeler i Esbjerg Havnesilo. Styret legger samtidig stor vekt på at Felleskjøpets butikkvirksomhet skal ivareta landbrukskundene behov. Salg til forbrukermarkedet bidrar samtidig sterkt til at Felleskjøpet kan opprettholde avdelinger og servicetilbud til landbruket i hele vårt område.

Felleskjøpet vant i 2017 for andre gang Gullfisken på TV2 for beste reklamefilm. Oppmerksomheten dette gir er viktig for Felleskjøpets omdømme.

LANDBRUKSMARKEDET/ LANDBRUKSVIRKSOMHETEN

Felleskjøpet har et langsiktig mål om å ivareta og utvikle sin sterke posisjon som leverandør til norsk landbruk. Bondens Partner-konseptet står sentralt i dette, der Felleskjøpet tilbyr helhetlige løsninger og produkter med ledende teknologi for å øke lønnsomheten for bonden.

I 2017 ble det iverksatt mange prosjekter



og lansert nye produkter som ledd i Bondens partner-konseptet. «Min Gård», som er en oppgradert versjon av Bondens «Min Side», nå også tilgjengelig på mobil, ble benyttet av nær 20 000 unike brukere fra lanseringen i august til nyttår, og med et årsvolum på ca. 2 mrd. kroner i kjøp av kraftfôr og plantekultur på nett. Min gård som plattform for effektiv samhandling med bonden er tilrettelagt for vesentlig utvikling og lansering av nye tilbud og tjenester fremover.

Presisjonslandbruket utvikler seg raskt og Felleskjøpet er en ledende leverandør av presisjonsteknologi til både plante- og husdyrhold i Norge. I 2017 er det igangsatt pilotprosjekter i flere husdyrproduksjoner som utnytter teknologien til å forbedre drift, dyrevelferd og lønnsomhet. Felleskjøpet vil utvikle løsninger for norske forhold og hjelpe våre kunder til å realisere det store potensialet som ligger i anvendt teknologi for bedret lønnsomhet, kvalitet og klimapåvirkning.

Felleskjøpet driver et kontinuerlig FoU-arbeid gjennom Felleskjøpet Fôrutvikling, som er Norges ledende miljø på anvendt forskning på fôr til husdyr og kjæledyr. De senere årene har bærekraft og bruk av råvarer fått stor oppmerksomhet innen fôrforskningen. I 2017 lanserte Felles-

kjøpet CO₂-deklarering av kraftfôr, samt første trinn i oppgradering av vårt storfe-sortiment som ytterligere øker utnyttelsen av grovfôr og reduserer metanutslipp. Det lanseres løpende nye og justerte kraftfôrtyper tilpasset økte kundekrav, utvikling i dyremateriale og spesialkonsepter mot forbruker.

Felleskjøpet prioriterer bruk av norsk korn og norske råvarer i kraftfôret så langt det er mulig i forhold til ytelseskrav, dyrehelse og lønnsomhet for bonden. I 2017 var samlet norskandel av råvarer i Felleskjøpets kraftfôr 55 prosent. Av korn brukt i kraftfôr, utgjorde norsk korn 95 prosent. Det arbeides målbevisst for at råvarer som vi ikke kan produsere i Norge, som for eksempel soya og mais, produseres og importeres etter retningslinjer som tilfredsstillter Felleskjøpets strenge krav til miljø, klima og etisk handel. Felleskjøpet importerer kun råvarer som er sertifisert etter internasjonale standarder. Felleskjøpet Agri er ledende på kraftfôr og offentlig statistikk viser at vi ved utgangen av 2017 har økt våre markedsandeler i 12 strake etterfølgende kvartaler. Styret er godt fornøyd med at man har nådd de målene som ble satt for kraftfôrvirksomheten i forrige strategiplan.

Produksjonen av kraftfôr er betydelig

effektivisert de siste årene, ikke minst som følge av den nye fabrikken på Kambo. Siden starten på forrige strategiplan i 2011 og fram til 2017 er Felleskjøpets produksjonskostnad pr. tonn kraftfôr redusert med 16 prosent hensyntatt lønns- og prisutviklingen i perioden. Innføring av nye transportstyringsystemer, nye biler, bedre bestillingsrutiner, endringer i innkjøp osv. gir mer effektiv logistikk og transport. Mye av arbeidet inngår i effektiviseringsprogrammet «Videre Framgang» som har som mål å redusere kostnadene med 180 millioner kroner pr. år sammenlignet med nivået i 2016. Dette er en videreføring av effektiviseringsprogrammet «Samkjørt». «Samkjørt» gikk over perioden 2012 til 2016 og senket kostnadsnivået med kr 240 millioner kroner i 2016 sammenlignet med nivået i 2011.

2017 var et volummessig godt kornår med gode avlinger både på Østlandet og i Midt-Norge. Innhøstingen på Østlandet startet med gode forhold og generelt god kvalitet på høstkornet. Senere bidro mye nedbør til vanskelige forhold med redusert matkvalitet på grunn av lavt falltall (bakeevne). Samlet matkornandel for hvete var fram til årsskiftet 45 prosent. I Trøndelag var det svært gode forhold og høy kvalitet på kornet. Den hygieniske kvaliteten på norsk korn er generelt god inneværende sesong.



Felleskjøpet Agri mottok 764 000 tonn korn i sesongen 2016/2017, som tilsvarer en stabil markedsandel på ca. 60 prosent. Høsten 2017 mottok Felleskjøpet Agri 588 000 tonn, som er nær samme volum som forrige høst. Konsentrert innhøsting og mye rått korn krever stor innsats ved mottaksanleggene.

Felleskjøpet tilstreber en effektiv verdikjede for korn som tjener både kornprodusenter, kraftfôrkunder og matmelindustrien. Felleskjøpet inngikk i 2017 en intensjonsavtale med Østfoldkorn om å etablere et felles selskap og utvide mottaks- og utskipingskapasiteten ved anlegget i Sandesund i Sarpsborg med til sammen 25 000 tonn. En endelig gjennomføring vil kunne bidra til å bedre kornlogistikken på Østlandet. I Midt-Norge har Felleskjøpet gjennom 2017 overtatt HOFF SA sitt kornmottak på Inderøy. Stavanger Havneseilo er nå oppgradert etter brann og fullt integrert i Felleskjøpets kornhåndtering. Kapasiteten her har vært viktig i de siste årene med store kornavlinger. Når det er rom for det, tilbys også andre aktører lagringsplass i Stavanger. Medregnet kjøpet av Stavanger Havneseilo, har Felleskjøpet investert over 200 millioner kroner i verdikjeden for korn fra 2012 til 2016.

Felleskjøpet besluttet i 2017 å installere anlegg for ThermoSeed-behandling av såkorn i Steinkjer. Anlegget tas i bruk foran sesongen i 2018. Thermo-

Seed behandlingen er kjemikaliefri og er et viktig bidrag til mer miljøvennlig såkornbehandling. ThermoSeed-anlegget i Trøndelag er et samarbeid med Steinkjer kornsilo. Fra før har Felleskjøpet et ThermoSeed-anlegg på Østlandet.

Felleskjøpet fulgte i 2017 opp samarbeidet med TINE og REMA 1000 om å framskaffe økt tilbud av økologiske melk- og kornprodukter. Det er inngått kontrakter med kornprodusenter om dyrking av økologisk korn både til kraftfôr og matmel, og det er utviklet økologisk kraftfôr med nesten bare norske råvarer.

Markedet for plantekulturprodukter som gjødsel, kalk, såvarer og plantevernmidler, hadde en stabil utvikling i 2017. En vanskelig høst på Østlandet førte til at det ble sådd svært lite høstkorn og gjorde at utlevering av gjødsel ble forskjøvet. En svært nedbørrig sesong på Vestlandet skapte store problemer for grasdyrking og hadde en viss innvirkning på salget av plantekulturprodukter.

Felleskjøpet har investert i ny terminal i Verdal, der det pakkes gjødsel og ensileringsmidler for hele Midt-Norge. Terminalen ble tatt i bruk i november 2017, men offisielt åpnet i februar 2018. Terminalen ligger gunstig til for store skip, og virksomheten er mer effektiv og er bedre miljø- og HMS-messig enn det gamle anlegget.

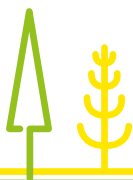
Det norske landbruksmaskinmarkedet preges av sterk konkurranse og utviklingen i 2017 har forsterket denne trenden. Det foregår en strukturering i bransjen der utenlandske aktører spiller en betydelig rolle. Styret har stor oppmerksomhet på at utviklingen stiller Felleskjøpet overfor nye krav og utfordringer. Styret har imidlertid god tro på at Felleskjøpet gjennom sin strategi og fokus på kontinuerlig å forbedre driften, kan beholde sin solide posisjon som Norges største totalleverandør av maskiner og utstyr med stor tillit i markedet.

Maskinvirksomheten er en sentral del av konseptet Bondens Partner, og det arbeides med flere prosjekter for å tilby kundene en merverdi og konseptet ved å kjøpe maskiner fra Felleskjøpet.

Alle forretningsområdene innenfor maskin hadde en god vekst i 2017. Året ga høyt tall når det gjelder traktorregistreringer, noe som blant annet skyldes nye EU-bestemmelser. Markedsandelen til John Deere traktorer gikk noe ned i 2017. Nedgangen skyldes bl.a. forsinkede leveranser fra fabrikk i tillegg til at viktige modeller ikke var tilgjengelige i store deler av året. Ordreserven ved nyttår var tilfredsstillende. Det er gitt gode tilbakemeldinger etter at Felleskjøpet høsten 2016 etablerte 24-7 servicetelefon for teknisk support i tillegg til operativ 24 timers brøytevakttjeneste i Oslo-regionen. Denne ordningen er utvidet til også Trondheim for vinteren 2017/2018.



«Felleskjøpet er en sentral aktør i Norges største fastlandsnæring, og konsernets investeringer er viktig for norsk matproduksjon, sysselsetting og verdiskaping over hele landet.»



Markedet for husdyrbygg har vært i vekst og kundene velger i stor grad komplette løsninger. Felleskjøpet har etablert gode konsepter sammen med Gråkjær og lokale entreprenører. I 2017 lanserte Felleskjøpet nye fjøstyper for melkeproduksjon og satte i gang utviklingen av et klimasmart fjøs der byggeprosess, materialer og driftsopplegg vil redusere utslippene fra både bygg og produksjonen. Her er SINTEF sentral FoU-partner. Det er også lansert en ny produktportefølje for småfe. I eggsektoren pågår en betydelig omlegging til frittstående løsninger, der Felleskjøpets innredninger har stor markedsandel. Det er økende interesse for kornårer, og her har Felleskjøpet en solid posisjon.

På grunn av omlegging av logistikk-løsninger fikk DeLaval større leveringsproblemer i deler av året. Felleskjøpet har arbeidet intenst for å bistå våre kunder og leveransesituasjonen er nå i stor grad normalisert.

Felleskjøpet satser på park og anlegg som et vekstområde og maskinsalg i denne kategorien viste sterk økning i 2017. Virksomheten er nå fullt integrert i Divisjon Maskin.

DETALJHANDEL/RETAIL

Med effekt fra 1. juli 2016 kjøpte Felleskjøpet butikkjeden Granngården i Sverige. 2017 er første fulle driftsår for Granngårdens virksomhet i Felleskjøpet regi

– og samlet vokste Felleskjøpets Retail-virksomhet med dette til 4,7 milliarder kroner i omsetning for 2017.

Første halvår 2017 var krevende for virksomheten både i Norge og Sverige. En mild og snøfattig vinter og en kald og sen vår i begge land virket inn på salget av typiske sesongvarer både i forbruker- og landbruksmarkedet.

I løpet av 2017 er Felleskjøpets butikkvirksomhet samlet i Retail Norden som er en forretningsenhet med et samlet nordisk fokus gjennom kjedene i Norge og Sverige. Det arbeides med å ta ut identifiserte synergier for bl.a. logistikk, innkjøp og varesortiment. Videre arbeides det med å overføre erfaringer og kompetanse mellom enhetene i Norge og Sverige. Ett eksempel er en svært vellykket lansering av Appetitt hundefôr i Granngården. Hundefôret Appetitt er produsert ved Felleskjøpets anlegg i Vaksdal. Det vil gå noe tid før samordningen mellom kjedene er gjennomført fullt ut, men synergiuttaket for 2017 er gjennomført iht. plan.

Felleskjøpet ser et interessant potensial i forbrukermarkedet i og rundt storbyene i Norge og Sverige. Det pågår løpende vurdering av hvordan dette markedet best kan betjenes med utvikling og utprøving av nye konsepter, der blant annet digital markedsføring og netthandel vil være sentralt. Prøveperioden med kjøpesenter-

butikker (Felleskjøpet Fôr og Fritid) har ikke gitt rask nok utvikling, og fokus vris derfor over på hagesentre og øvrig storbysatsing. Som en følge av dette er 6 av 8 senterbutikker lagt ned.

Felleskjøpet bruker betydelige ressurser på utbygging og oppgradering av avdelinger. I 2017 ble det nyåpnet butikker og avdelinger på Kløfta, Hønefoss, Ålesund, Åndalsnes, Elnesvågen, Leknes og på Kokstad i Bergen. Det nye landbruks-senteret og stormarkedet på Kløfta er Felleskjøpets største avdelingssatsing i Norge med butikk, maskinutstilling, verksted og hagesenter. I Sverige ble det etablert nye Granngården-butikker i Nyköping, Haninge og Löddeköpinge.

KORNBASERTE NÆRINGSMIDLER

Felleskjøpets næringsmiddelvirksomhet er basert på korn og kornråvarer. Virksomheten er samlet i Cernova, der Felleskjøpet Agri eier 66 prosent. Cernova består av Norgesmøllene, Mesterbakeren, Norgesbakeriene og Cernova Industri. Samlet omsetning for Cernova var vel to milliarder kroner i 2017 og har totalt sett tilfredsstillende resultater markedsforholdene tatt i betraktning.

Norgesmøllene opprettholder sin posisjon som den ledende matmelprodusenten i Norge. Selskapets produkter markedsføres under varemerket Møllerens. Norgesmøllene lanserte i 2016 og 2017



egenprodusert havregryn og glutenfrie produkter i forbrukermarkedet og müsli i industrimarkedet. Norgesmøllene er også en nordisk aktør med eierinteresser i svenske og danske møller. Cernova/ Norgesmøllene deltar i helseministerens næringslivsgruppe og Saltpartnerskapet.

Cernovas industrielle bakerivirksomhet består av Mesterbakeren som er hovedleverandør til REMA 1000 i hele landet og i hovedsak minoritetsposisjoner i Norgesbakeriene. Mesterbakeren har opplevd nedgang i volum som følge av utviklingen i dagligvaremarkedet. Selskapet har gjennomført betydelige omstillinger og kostnadsreduksjoner for å møte situasjonen, og leverer positivt resultat. Mesterbakeren Sørlandet flyttet i 2017 inn i nye produksjonslokaler. Norgesbakeriene har eierskap i bakeriselskaper i Norge. Det er initiert strukturelle endringer i selskapsporteføljen for Norgesbakeriene i 2017. Cernova Industri har en tilfredsstillende utvikling, det samme har investeringene i Sverige og Danmark.

EIENDOM OG ØVRIG DRIFT

Styret legger vekt på at konsernet skal ha en profesjonell forvaltning av sin eiendomsmasse. Felleskjøpet benyttet i 2017 sin fremforhandlede opsjon i opprinnelig leiekontrakt til å kjøpe selskapet som eier konsernets hovedkontor i Lillestrøm. Selskapet ble videresolgt uten opphold til nye

eiere med en regnskapsmessig gevinst på 80 millioner kroner og tilhørende ny langsiktig leieavtale for bygget på tilsvarende betingelser som tidligere. Konsernet har med bakgrunn i strategiske valg også solgt en bakerieiendom i Romedal og realisert en gevinst knyttet til etablering av ny gjødselterminal i Verdal.

På nyåret 2018 har styret vedtatt å selge alle Felleskjøpet Agris aksjer i Landkreditt Finans AS og Landbruksforsikring AS. Salget av aksjene er forventet gjennomført i løpet av 2018. Dette frigjør kapital til satsinger innen kjernevirksomheten.

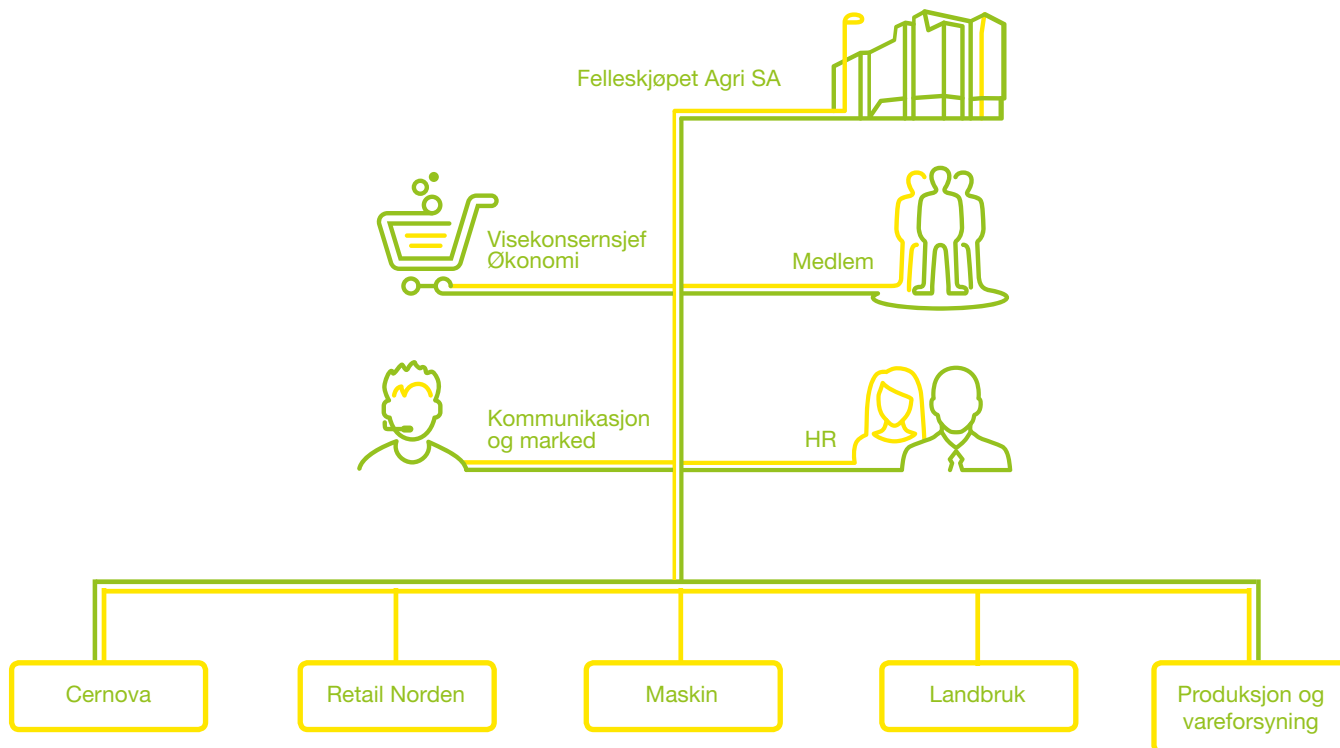
Etter heving av kontrakt med leverandør av nytt ERP/IT hovedsystem i februar 2016 og påfølgende stevning av denne, har det høsten 2017 pågått en rettslig prosess i Nedre Romerike Tingrett. Tingretten har den 9. februar 2018 avgitt dom i favør Felleskjøpet, med et samlet tilkjent erstatningsbeløp på 288 millioner kroner samt renter og prosessomkostninger. Dommen er i skrivende stund ikke rettskraftig.

Behovet for nytt ERP-system er fortsatt tilstede, og det er i løpet av 2017 inngått avtale med ny leverandør med tanke på implementering i årene som kommer. Det valgte systemet er Microsoft Dynamics og er en tilsvarende plattform som det Felleskjøpets svenske datterselskap Granngården allerede har implementert.

BÆREKRAFT, KLIMA OG GRØNN KONKURRANSEKRAFT

Felleskjøpet arbeider med bærekraft og gode klimaløsninger på bred basis i hele konsernet. Arbeidet er fundert på konsernets policy for bærekraftig utvikling som styret vedtok i 2014, og som er fulgt opp i konsernstrategien Bondeløftet 2020. I Bondeløftet 2020 har styret vedtatt at Felleskjøpet skal bidra til å gjøre landbruket viktigere i det grønne skiftet. Det handler om å gjøre Felleskjøpets egen virksomhet og norsk matproduksjon enda mer klima- og miljøvennlig. I tillegg ønsker styret å identifisere og utvikle nye grønne forretningsmuligheter for konsernet.

Arbeidet med klima- og miljøtiltak gjenspeiles i en rekke konkrete resultater. Fra 2011 til 2016 er transportbehovet i morselskapet redusert fra 300 til 250 vogntog pr. døgn. Felleskjøpets nye kraftfôrfabrikk på Kambo har redusert energiforbruket med 25 prosent, og det er investert i ti biobrenselanlegg, hovedsakelig basert på kornavrens, ved våre fabrikker og kornmottak. Et annet eksempel er at Felleskjøpet har gått sammen med Nortura i selskapet Bioco med et hydrolyseanlegg for å utnytte restprodukter i fjørfeindustrien til å produsere høyverdige råstoffer til både kjæledyrfôr og tilsetning til humane produkter. Anlegget vil stå ferdig i 2018. FoU-arbeidet innen fôrutvikling har i 2017 resultert i nye produkter som både gir økt



føreffektivitet og som reduserer metan-utslipp fra storfe. Cernova deltar aktivt i arbeidet med å redusere matsvinn.

Felleskjøpet laget i 2017 sitt første klimaregnskap for selskapet. Regnskapet gir oversikt over utslipp av klimagasser fra virksomheten i morselskapet og transport-tjenester levert av underleverandører. Oversikten viser at 70 prosent av utslippene kommer fra transport og 30 prosent fra industriproduksjonen. Regnskapet dokumenterer konsernets klimastatus og vil være et verktøy for å utvikle selskapet i stadig mer miljø- og klimavennlig retning.

I 2017 og 2018 tas et nytt transportstyrings-system i bruk i hele virksomheten. Systemet gir bedre logistikk og større fyllingsgrad, noe som reduserer biltransporten og dermed utslipp av CO₂. Felleskjøpet vurderer kontinuerlig mulighetene for bil-

modeller med ikke-fossilt drivstoff og nye lasteløsninger som ytterligere vil redusere klimapåvirkningen. Det er inngått kontrakt om framtidig bruk av gass- og el-drevet skip for bl.a kornttransport.

Som leverandør av driftsmidler tar Felleskjøpet ansvar for å bidra med produkter og løsninger som reduserer klimaavtrykket fra bonden. Felleskjøpet er partner i «Klimasmart Landbruk» som utvikler verktøy og opplæring av rådgivere for å beregne klimastatus som grunnlag for gjennomføring av tiltak for det enkelte gårdsbruk. Felleskjøpets satsing på presisjonsjordbruk er et viktig bidrag til et mer bærekraftig landbruk ved at teknologien hjelper bonden med å tilpasse innsatsfaktorer til planter og dyrs behov. Mer nøyaktig gjødsling, sprøyting og føring er både miljøvennlig og lønnsomt. Felleskjøpet er et av Norges fremste kunnskaps- og rådgivingsmiljøer på dette området. Blant

lanseringer i 2017 er også drivstoffgaranti på traktor, elektriske minilastere og klimamerking av kraftfôr.

MEDLEMSENGASJEMENT – EIERSKAP

Felleskjøpet Agri har ca. 44 000 medlemmer. Organisasjonen er inndelt i 113 medlemskretser som velger representanter direkte til årsmøtet. Styret vedtok i 2017 endringer av noen kretsgrenser med bakgrunn i forslag fra kretser og regioner. Medlemsorganisasjonen i Helgeland er overført fra Midt-Norge til Nord-Norge.

Representanter for styre og ledelse deltar på samtlige kretsmøter. Direkte-representasjon og god mulighet til kontakt med styre og ledelse gir reell eierstyring og skaper medlemsengasjement. Felleskjøpet Agri legger stor vekt på å realisere fordelene som aktive og engasjerte medlemmer tilfører et samvirkeforetak. Det er stort eierengasjement fra tillitsvalgte og medlemmer.



Som samvirkeforetak er Felleskjøpet eid og styrt av brukerne, og formålet med virksomheten er brukernytte. Medlemmene mottar etterbetaling og avsetning til individuell egenkapital i selskapet ut fra selskapets økonomiske stilling og ut fra det enkelte medlems samhandling med selskapet.

Styret ser de tillitsvalgte som et viktig aktivum for Felleskjøpet. Det er fokus på å styrke dette ytterligere ved å tydeliggjøre ansvar og oppgaver for de tillitsvalgte og de ulike organene i organisasjonen.

Felleskjøpet har i fem år hatt en særlig satsing overfor unge bønder. Dette er videreført gjennom en mentorordning for unge bønder, etableringsbonus, regionale og sentrale samlinger samt samarbeid med Norges Bygdeungdomslag og McDonald's om kampanjen Grønn Utdanning og kåring av «Årets Unge Bonde». Nytt i 2017 er utvikling og gjennomføring av Samvirkeskole, primært på naturbrukslinjer i videregående skoler. Her gjennomfører Felleskjøpet et opplegg der samvirke står i fokus gjennom flere aktiviteter for elevene.

MEDARBEIDERE OG ORGANISASJON I MORSELSKAPET

Samlet sett har konsernet ca. 3 100 årsverk. Av dette utgjør morselskapet Felleskjøpet Agri SA ved utgangen av året 1 673 årsverk fordelt på 1 818

medarbeidere. Av disse er 50 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 lærlingprogram.

HELSE, MILJØ, SIKKERHET OG KVALITET

Morselskapet har en HMS-strategi som legger føringene for HMS-arbeidet. I 2017 ble det for første gang også utdelt en HMS-pris som markerer selskapets fokus på dette viktige feltet. HMS er styrket som hovedfokusområde og i 2017 har alle i konsernledelsen arbeidet etter tydelige HMS-mål. HMS var i hele 2017 tema på allmøter, konsernledermøter og avdelingsmøter. I løpet av året ble det gjennomført seks HMS-besøk av konsernsjef og divisjonsdirektører på utvalgte anlegg, og det er planlagt tilsvarende aktivitet og omfang i 2018. Selskapet er i ferd med å ta i bruk nytt HMS- og kvalitetssystem, og det pågår utrulling av Beste Praksis HMS-standarder. Styret og konsernledelsen foretar årlig gjennomgang av HMS.

Sykefraværet i morselskapet er fortsatt lavt, men med noe økning i deler av organisasjonen. Antall skader med fravær pr. million arbeidstimer (H1) var 8,6 mot 7,2 i 2016. Selskapet hadde en dødsulykke i 2017. Ulykker følges tett opp i etterkant og

selskapet har en velfungerende beredskapsplan som følges. I etterkant av alle ulykker blir det foretatt årsaksanalyser og utarbeidet tiltak.

Gjennom intensivert fokus på HMS de siste årene antas det at økt bevisstgjøring også har ført til mer korrekte tall. Dette har resultert i en økning i registrerte HMS-observasjoner med 30 prosent, noe som er viktig i forebyggende HMS-arbeid. Resultatene i Divisjon Produksjon og vareforsyning bekrefter at økning i rapportering og behandling av HMS-observasjoner gir færre skader. For 2017 hadde divisjonen en reduksjon i H1 på 45 prosent og en økning i HMS-observasjoner på 41 prosent. Felleskjøpet har styrket HMS-arbeidet i selskapet ved å utpeke HMS-koordinatorer i hver divisjon.

I 2017 er det gjennomført omfattende HMS-opplæring, hvor blant annet alle butikksjefer har deltatt på HMS-kurs for ledere. Det er i tillegg gjennomført opplæring innen risikovurdering.

Sentralt Arbeidsmiljøutvalg (AMU) har avholdt fire ordinære møter i løpet av året. I tillegg er det lokale AMU på alle avdelinger med mer enn 50 ansatte, et AKAN- og et IA-utvalg. AKAN har i 2017 utarbeidet et informasjonsskriv som er sendt til alle enheter. Fagforeningenes involvering i organisasjonsutvikling og tilpasninger er verdifull for medarbeidere



og ledelse både i konkrete prosjekter og samarbeidsorganer.

Undersøkelser av medarbeidertilfredshet gjennomføres annethvert år, og viser god og økende trivsel blant de ansatte.

Blant datterselskapene hadde Norgesmøllene et sykefravær på 2,7 prosent i 2017. Det var ingen rapporterte skader. I konkurranse med over 30 andre bedrifter i regionen ble Norgesmøllene avd. Buvika årets vinner av HMS-prisen 2017 som deles ut av HMS Tjenesten.

Mesterbakeren hadde et sykefravær på 5,5 prosent i 2017, ned fra 6,1 prosent i 2016. H1 var på 21,3, mot 24,4 året før. Mesterbakeren har et godt innarbeidet HMS-system og registrerer alle avvik og hendelser. I 2017 er det registrert i alt 47 avvik, hvorav 14 er med personskader. Ingen av personskadene har medført varige mén.

Grangården hadde et sykefravær på 4,3 prosent mot 4,4 prosent i 2016.

ETISK STANDARD OG LIKEBEHANDLING

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

Felleskjøpet etterlever diskrimineringslovenes formål. I 2017 hadde morselskapet syv varslingsaker, hvorav tre var mobbing/trakasseringssaker. Sakene behandles i henhold til etablerte rutiner. I starten av

2018 er det forberedt varslingsrutiner også for medlemsorganisasjonen.

Kjønnsmessig fordeling i morselskapet er stabil. Kvinneandelen blant ansatte er 23 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. Tre av åtte eiervalgte styremedlemmer er kvinner, og de ansattvalgte styremedlemmer består av en kvinne og tre menn.

ØKONOMI

Konsernet Felleskjøpet Agri hadde i 2017 driftsinntekter på 15 544 mill. kroner (14 282 mill. kroner i 2016). Driftsinntektene i morselskapet var 11 351 mill. kroner (10 989). Konsernets resultat før skatt og minoritetsinteresser var 472,3 mill. kroner (413,2). Morselskapets resultat før skatt var 363,3 mill. kroner (321,0).

Felleskjøpet Agri foretok investeringer for 495 millioner kroner i konsernet i 2017. I løpet av de tre siste årene har konsernet investert til sammen 1 648 millioner kroner.

Konsernets egenkapitalandel pr. 31. desember 2017 var 34,1 prosent (31,2). Selskapets totalbalanse ved utgangen av 2017 er 9 297 mill. kroner, som er en økning fra forrige årsskifte med 202 mill. kroner.

Netto endring i kontanter er for året en reduksjon på 91,5 millioner kroner. Reduksjonen kommer som en følge av følgende kontantstrømmer:

- Netto kontantstrøm tilført fra operasjonelle aktiviteter på 542,5 millioner kroner.
- Kontantstrøm til investeringsaktiviteter på 291,7 millioner kroner.
- Netto kontantstrøm tilført til finansieringsaktiviteter på 342,3 millioner kroner.

Selskapet er på ulike områder eksponert for finansiell risiko, spesielt valuta, renter og råvarer. Ved å bruke ulike sikringsverktøy er målet å dempe den finansielle risikoen i størst mulig grad. Selskapet benytter rente- og valutasikring for å redusere finansiell risiko. Likviditeten i selskapet vurderes som god. Refinansieringsrisikoen er redusert ved at lån forfaller på ulike tidspunkt. Det framlagte årsregnskapet gir etter styrets og konsernsjefens oppfatning i sin helhet et rettviseende bilde av selskapets eiendeler, gjeld, resultat og finansielle stilling per 31. desember 2017. Årsregnskapet er avgitt under forutsetning om fortsatt drift.

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

- 75,0 millioner kroner til etterbetaling til medlemmene.
- 5,7 millioner kroner til avkastning på innestående individuell egenkapital.

- 10,3 millioner kroner til individuell egenkapital.
- 249,0 millioner kroner overføres til annen egenkapital.

FRAMTIDSUTSIKTER

Felleskjøpets utvikling er god, og strategien Bondeløftet 2020 tilsier at hovedretningen for selskapet ligger fast. Sentrale finansielle nøkkeltall for konsernet er styrket gjennom 2017, og Felleskjøpet har sterke markedsposisjoner innenfor sine sentrale forretningsområder.

Landbruket og matproduksjon er normalt lite utsatt for svingninger i økonomien, men næringen er avhengig av politiske rammebetingelser for landbruket i Norge. Stortingets flertallet har i 2017 vedtatt en plan for utviklingen av norsk landbruk som tilsier økt produksjon på norske resurser

i et langsiktig bilde. Det grønne skiftet er forventet å sette enda større fokus på landbrukets, skogbrukets og havbrukets muligheter. Et NHO-panel anslo i 2016 at bioøkonomien i Norge kan ha en omsetning på 1000 milliarder kroner i 2050. Dette forventes å ha en positiv påvirkning over tid.

Retailvirksomheten er en nordisk aktivitet. Retailvirksomheten er forventet å være sterkere påvirket av den generelle samfunnsøkonomien enn landbruksvirksomheten. Svensk økonomi har ved inngangen til 2018 positive utsikter. Norsk økonomi er generelt god og preget av større optimisme som følge av høyere sysselsetting, høyere oljepriser og styrket internasjonal konkurransevne for eksportnæringer som følge av svakere norsk krone.

Svak norsk krone påfører imidlertid innenlandsnæringer som landbruk og næringsmiddelindustri økte kostnader som følge av dyrere import. Internasjonalt er langsiktige renter på vei opp, og det er forventet en svak økning i det norske rentenivået mot slutten av 2018. Det er ved årsskiftet ingen spesielle tegn til store endringer i råvaremarkedene Felleskjøpet er avhengig av.

Styret er godt fornøyd med resultatene i 2017 og utviklingen i konsernet. Styret og konsernsjef retter en stor takk til alle ansatte for den innsatsen som legges ned for selskapet. Det rettes også stor takk til aktive tillitsvalgte og medlemmer for nyttige tilbakemeldinger og samhandling med selskapet.

Lillestrøm, 19. februar 2018



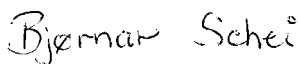
Anne Jødahl Skuterud, leder



Harald A. Lein, nestleder



Arne Elias Østerås



Bjørnar Schei



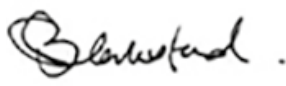
Karl-Oskar Fosshaug



Wenche Ytterli



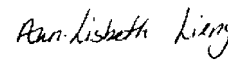
Sveinung Halbjørhus



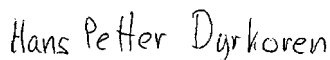
Eli Blakstad



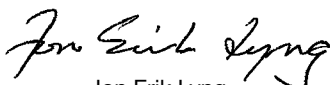
Hans Kristian Hagen



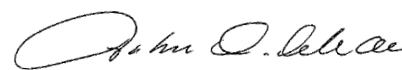
Ann-Lisbeth Lieng



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



Bjørnar Schei
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
		2017	2016	2017	2016
DRIFTSINNEKTER	2	11 351 423	10 989 058	15 544 154	14 282 354
Vareforbruk		-8 261 359	-8 067 028	-10 254 667	-9 570 369
Frakter v/salg		-404 202	-390 029	-669 986	-629 253
Personalkostnader	1,3	-1 341 280	-1 290 562	-2 286 360	-2 056 292
Andre driftskostnader	3	-778 031	-747 853	-1 434 911	-1 234 618
Ordinære avskrivninger og nedskrivninger	4	-150 660	-150 422	-296 709	-294 858
Tap på fordringer	5	668	-2 312	-260	-3 080
SUM DRIFTSKOSTNADER	1,2	-10 934 863	-10 648 207	-14 942 892	-13 788 469
DRIFTSRESULTAT	2	416 559	340 851	601 262	493 885
Finansinntekter	6	148 065	137 010	67 726	58 343
Finanskostnader	6	-201 344	-156 854	-243 476	-192 672
Andel resultat tilknyttede selskaper				46 741	53 605
RESULTAT FINANSPOSTER	2	-53 279	-19 844	-129 008	-80 723
RESULTAT FØR SKATTEKOSTNAD	2	363 281	321 008	472 254	413 162
Skattekostnad	1,7	-23 313	-31 583	-42 007	-67 507
RESULTAT ETTER SKATT		339 968	289 425	430 247	345 655
Minoritetsinteresser				20 643	23 343
RESULTAT ETTER SKATT/MINORITET		339 968	289 425	409 604	322 312
DISPONERING					
Avsatt bonus/etterbetaling		75 000	65 000	75 000	65 000
Avkastning individuell egenkapital		5 700	5 540	5 700	5 540
Overføring individuell egenkapital		10 300	15 000	10 300	15 000
Overføring annen egenkapital		248 968	203 885	339 247	260 115
SUM DISPONERING		339 968	289 425	430 247	345 655

Balanse pr. 31.12.2017

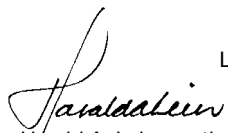
NOK 1000	NOTE	FKA	FKA	KONSERN FKA	KONSERN FKA
		2017	2016	2017	2016
ANLEGGSMIDLER					
Immaterielle eiendeler					
Utsatt skattefordel	1,7	80 424	82 088	84 016	57 462
Andre immaterielle eiendeler og goodwill	4	38 645	19 516	382 051	348 437
Sum immaterielle eiendeler		119 069	101 605	466 067	405 899
Varige driftsmidler					
Tomter, bygninger mv	4	845 957	779 495	1 575 881	1 566 810
Maskinelle anlegg	4	344 323	321 707	756 919	700 078
Anlegg under utførelse	4	131 428	147 760	183 100	227 858
Annet driftsløse	4	181 032	147 170	248 192	208 484
Sum varige driftsmidler		1 502 740	1 396 132	2 764 092	2 703 230
Finansielle anleggsmidler					
Investeringer i datterselskaper	8	521 369	539 217		
Lån til datterselskaper	14	458 277	457 957		
Investeringer i tilknyttede selskaper/FKV	8	397 672	337 227	868 906	794 627
Lån til tilknyttede selskaper	14			46 036	51 697
Investeringer i andre aksjer og andeler		6 630	8 012	7 781	10 453
Langsiktige fordringer andre		8 794	8 794	15 802	22 711
Pensjonsmidler	1,3				690
Sum finansielle anleggsmidler		1 392 742	1 351 207	938 524	880 178
SUM ANLEGGSMIDLER		3 014 551	2 848 944	4 168 683	3 989 307
OMLØPSMIDLER					
Varebeholdninger	9	2 484 708	2 537 469	3 408 654	3 407 936
Fordringer					
Kundefordringer	5	1 090 194	963 900	1 338 402	1 259 546
Andre kortsiktige fordringer	5	155 807	110 627	258 103	224 009
Fordringer konsernselskaper	5,14	159 659	172 114		
Sum fordringer		1 405 660	1 246 641	1 596 504	1 483 555
Likvider					
Kontanter, bank - bundne midler				20 734	32 231
Kontanter, bank - frie midler		12 503	8 143	101 812	181 765
Markedsbaserte aksjer og obligasjoner		60	60	116	116
Sum likvider		12 563	8 203	122 661	214 112
SUM OMLØPSMIDLER		3 902 930	3 792 312	5 127 819	5 105 603
SUM EIENDELER		6 917 481	6 641 257	9 296 502	9 094 910

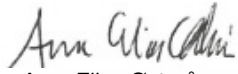
Balanse pr. 31.12.2017

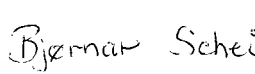
NOK 1000	NOTE	FKA	FKA	KONSERN FKA	KONSERN FKA
		2017	2016	2017	2016
EGENKAPITAL OG GJELD					
Innskutt egenkapital					
Andelskapital		14 137	13 994	14 137	13 994
Overkursfond					
Annen innskutt egenkapital					
Sum innskutt egenkapital		14 137	13 994	14 137	13 994
Opptjent egenkapital					
Individuell egenkapital		240 993	241 765	240 993	241 765
Annen egenkapital		2 203 415	1 948 565	2 734 677	2 417 908
Minoritetens andel				175 927	167 975
Sum opptjent egenkapital		2 444 408	2 190 331	3 151 597	2 827 648
SUM EGENKAPITAL	1,10	2 458 545	2 204 324	3 165 734	2 841 642
Avsetning for forpliktelser					
Pensjonsforpliktelser	1,3	37 603	37 950	259 800	229 544
Regnskapsmessige avsetninger	13	25 626	23 819	26 084	25 606
Sum avsetning for forpliktelser		63 229	61 769	285 884	255 150
Annen langsiktig gjeld					
Verdipapirgjeld	11	1 472 941	1 122 193	1 472 941	1 122 193
Gjeld til kredittinstitusjoner	11,12	300 000	700 000	791 399	1 286 785
Gjeld til andre		4 018	4 002	77 707	85 657
Sum annen langsiktig gjeld		1 776 958	1 826 195	2 342 046	2 494 635
Kortsiktig gjeld					
Avsatt bonus/avkastning egenkapital		80 700	70 540	80 700	70 540
Gjeld til kredittinstitusjoner/verdipapirgjeld	11	190 213	328 346	479 398	627 928
Innskuddsordning	11	772 608	725 633	772 608	725 633
Leverandørgjeld		1 000 287	1 007 210	1 287 744	1 382 666
Betalbar skatt	7	17 620	15 719	37 270	54 300
Skyldig offentlige avgifter		300 526	148 666	363 869	198 992
Annen kortsiktig gjeld		251 108	230 273	481 248	443 425
Kortsiktig gjeld konsern		5 685	22 582		
Sum kortsiktig gjeld		2 618 748	2 548 968	3 502 839	3 503 483
SUM GJELD		4 458 936	4 436 932	6 130 769	6 253 268
SUM GJELD OG EGENKAPITAL		6 917 481	6 641 257	9 296 502	9 094 910

Lillestrøm, 19. februar 2018


Anne Jødahl Skuterud, leder


Harald A. Lein, nestleder


Arne Elias Østerås


Bjørnar Schei


Karl-Oskar Fosshaug


Wenche Ytterli

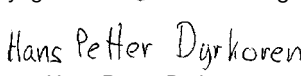

Jon Erik Lyng


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
	2017	2016	2017	2016
Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter				
Resultat før skattekostnad	363 281	321 008	472 254	413 162
Periodens betalte skatt	-16 583	-33 066	-53 040	-71 286
Tap/gevinst ved salg av anleggsmidler	-29 889	-3 166	-56 336	-9 059
Ordinære avskrivninger	150 660	150 423	296 709	290 346
Nedskrivning av anleggsmidler	-30 047	-51 000	953	4 512
Resultatandel fra tilknyttede selskaper fratrukket utdelinger			-46 741	-53 605
Endring i varelager	52 761	-315 430	-718	-801 073
Endring i kundefordringer	-126 293	-7 898	-78 856	-45 971
Endring i leverandørgjeld	-6 922	201 135	-94 922	402 694
Forskjell mellom kostnadsført pensjon og inn-/utbetalinger i pensjonsordninger	-181	-1 612	13 753	155 792
Effekt av valutakursendringer	-9 530		-30 155	-17 334
Tilført ved fusjon	23 270	4 655		
Endring i andre tidsavgrensningposter	-18 560	9 401	119 629	7 937
Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	351 964	274 450	542 528	276 114
Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter				
Innbetalinger på langsiktige lån datterselskap	-88 959	60 001		
Utbetalinger på langsiktige lån datterselskap	139 624	-162 864		
Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler	74 926	10 188	128 014	61 761
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	-287 237	-189 400	-494 610	-754 921
Innbetalinger ved salg av aksjer og andeler	80 998		80 998	
Utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler	-28 062	-401 479	-18 618	-190 932
Innbetalinger ved salg av andre investeringer			12 502	26 739
Utbetalinger ved kjøp av andre investeringer				3 648
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter	-108 711	-683 554	-291 714	-853 705
Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter				
Innbetalinger ved opptak av ny langsiktig gjeld	650 000	276 796	650 000	355 459
Innbetalinger ved opptak av ny kortsiktig gjeld	46 976	166 224	46 976	715 439
Utbetalinger ved nedbetaling av langsiktig gjeld	-700 000		-804 525	-425 000
Utbetalinger ved nedbetaling av kortsiktig gjeld	-155 031		-153 880	
Innbetaling av egenkapital	144	172	144	172
Tilbakebetaling av egenkapital	-11 073	-1 145	-11 073	
Utbetaling av utbytte/bonus	-69 910	-55 500	-69 910	-69 913
Innbetaling av konsernbidrag		10 000		
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter	-238 894	396 547	-342 269	576 157
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter	4 359	-12 558	-91 451	-1 434
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	8 203	20 760	214 112	215 546
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt	12 563	8 203	122 661	214 112

Noter til årsregnskapet

NOTE 1 REGNSKAPSPRINSIPPER

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

Konsernregnskap og konsolidering

Konsernregnskapet presenterer samlet økonomisk stilling, resultat av årets virksomhet og kontantstrømmer for Felleskjøpet Agri SA og datterselskapene. I konsernregnskap inntas selskaper hvor Felleskjøpet Agri SA direkte eller indirekte har bestemmende innflytelse. Bestemmende innflytelse anses normalt å foreligge når mer enn 50 % av den stemmeberettede 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 merverdier eller 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 er 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 driftsmiddelenes levetid vesentlig balanseføres. Avskrivninger er lineære over driftsmiddelenes 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.

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

Samvirkeloven 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. Delvis uføre 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 -forpliktelser. Ved endring av regnskapsprinsipp føres effekten av prinsippendringen direkte mot egenkapitalen.

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

Usikre forpliktelser

Usikre forpliktelser blir regnskapsført dersom det er sannsynlighets-overvekt for at de kommer til oppgjør. Beste estimat benyttes ved beregning av oppgjørverdi. De usikre forpliktelsene er klassifisert som langsiktig gjeld.

Innskuddsordning

Felleskjøpet Agri SA har innskuddsordning for medlemmer, ansatte og organisasjoner innen landbruket. Rente på innskuddene i ordningen er knyttet opp mot lånerenten for Felleskjøpet Agri SA. Ettersom 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.

Kontantstrømpoppstilling

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

Fusjon

Felleskjøpet Agri SA har i 2017 fusjonert med datterselskapet AS Trondheim Kornsilø. Fusjonen har skjedd i henhold til regnskapsmessig kontinuitet. Sammenligningstallene er ikke omarbeidet.

NOTE 2 SEGMENTINFORMASJON

Konsernets virksomhetsområder er delt inn i følgende områder

2017	Landbruk*	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	-53485,66	-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

*Morselskapet utgjør segmentet landbruk

**Øvrige består av Agri Eiendom, porteføljeselskaper og konsernposter

2016	Landbruk*	Cernova	Granngården	Øvrige**	Konsern
Driftsinntekter	10 989 058	2 036 939	850 601	405 756	14 282 354
Vareforbruk	-8 067 028	-940 911	-540 740	-21 690	-9 570 369
Frakter ved salg	-390 029	-198 400	-4 081	-36 742	-629 253
Personalkostnader	-1 290 562	-449 049	-152 395	-164 285	-2 056 292
Ordinære avskrivninger	-150 422	-84 711	-18 372	-41 353	-294 858
Andre driftskostnader/tap på fordringer	-750 165	-250 621	-170 437	-66 475	-1 237 698
Driftsresultat	340 851	113 247	-35 423	75 210	493 885
Finansposter	-19 843	-22 319	-2 707	-86 591	-131 460
Andel resultat tilknyttede selskaper		-8 003		58 740	50 737
Resultat før skatt	321 008	82 925	-38 130	47 359	413 162

*Morselskapet utgjør segmentet landbruk

**Øvrige består av Agri Eiendom, porteføljeselskaper og konsernposter

Konsernets virksomhetsområder geografisk

2017	Norge	Sverige
Driftsinntekter	13 628 754	1 915 400
Vareforbruk	-9 067 674	-1 186 993
Frakter ved salg	-660 078	-9 908
Personalkostnader	-1 964 354	-322 006
Ordinære avskrivninger	-265 537	-31 172
Andre driftskostnader/tap på fordringer	-1 081 823	-353 348
Driftsresultat	589 288	11 974
Finansposter	-177 496	1 746
Andel resultat tilknyttede selskaper	46 741	
Resultat før skatt	458 534	13 720

NOTE 3 PERSONALKOSTNADER

	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Lønninger, inkl. styret	1 065 486	1 018 385	1 761 280	1 593 819
Arbeidsgiveravgift	144 972	139 419	300 631	248 517
Pensjonskostnader	53 987	68 501	91 655	100 713
Andre sosiale kostnader	76 835	64 257	132 794	113 244
Sum personalkostnader	1 341 280	1 290 562	2 286 360	2 056 292

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. Delvis 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 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Beregnete pensjonsforpliktelser	37 603	37 950	259 800	229 544
Pensjonsmidler (til markedsverdi)				-690
Netto balanseført pensjonsforpliktelse	37 603	37 950	259 800	228 854

Nåverdi årets pensjonsopptjening	4 704	3 933	10 861	12 246
Rentekostnad av forpliktelsen/avkastning av midler	-197	173	-145	-1 265
Administrasjonskostnader	298	801	1 297	2 218
Resultatført netto forpliktelse v/avkortning/oppgjør	-3 565		-3 565	-1 062
Arbeidsgiveravgift av innbetalinger	7 527	9 215	8 234	10 225
Innbetaling innskuddsordninger/annen pensjonskostnad	45 220	54 378	74 973	78 350
Netto pensjonskostnad	53 987	68 501	91 655	100 713

ØKONOMISKE FORUTSETNINGER	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Diskonteringsrente	2,6 %	2,5 %	2,4-2,6 %	2,5-2,8 %
Forventet lønnsregulering	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Forventet pensjonsøkning	0,0-2,25 %	0-1,5 %	0,0-2,25 %	0-1,5 %
Forventet G-regulering	2,5 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %
Forventet avkastning på fondsmidler	3,6 %	3,3 %	3,6-4,1%	3,3-3,6%
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. 31.12.17:	Antall ansatte: 1 818	Antall årsverk: 1 673
Tilsvarende tall for 2016:	Antall ansatte: 1 758	Antall årsverk: 1 626

Felleskjøpet Agri konsern pr. 31.12.17:	Antall ansatte: 3 641	Antall årsverk: 3 140
Tilsvarende tall for 2016:	Antall ansatte: 3 572	Antall årsverk: 3 120

Godtgjørelser:

Personalkostnadene inkluderer kr 3 730 599 i lønn og andre avgiftspliktige tilleggsytelser til konsernsjef, og kr 2 748 350 i godtgjørelse til styrets medlemmer. Konsernsjef har en ansettelsesavtale med pensjon som utgjør 66% av lønn fra fylte 64 år.

Revisor	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Lovpålagt revisjon	1 554	1 416	3 898	2 639
Andre attestasjonstjenester	91	18	362	133
Skatterådgivning	172		361	155
Andre tjenester	173	3 764	445	5 937
Sum	1 990	5 198	5 065	8 864

NOTE 4 VARIGE DRIFTSMIDLER OG ANDRE IMMATERIELLE EIENDELER

FKA	Tomter	Bygninger mv	Maskinelle anlegg	Anlegg u/ utførelse	Annet driftsløsøre	Goodwill	Andre immaterielle eiendeler	Total
Anskaffelseskost pr. 1.1.	65 688	1 645 025	1 064 168	147 760	539 083	16 221	28 967	3 506 911
Årets tilgang	724	127 138	67 639	-16 332	83 624		22 230	285 023
Årets avgang til kostpris	2 174	42 843	9 444		3 997			58 457
Anskaffelseskost pr. 31.12.	64 237	1 729 319	1 122 364	131 428	618 710	16 221	51 197	3 733 476
Sum akk. av- og nedskrivninger pr 31.12.		947 601	778 040		437 678	16 221	12 552	2 192 092
Bokført verdi pr. 31.12.	64 237	781 718	344 323	131 428	181 032		38 645	1 541 384
Benyttet avskrivningssats	0 %	2-4 %	15 %		15-33 %	20 %	0-10 %	
Årets avskrivninger		53 117	44 976		49 465	205	2 897	150 660
Gevinst på salg i 2017		29 800			89			29 889

FKA - KONSERN	Tomter	Bygninger mv	Maskinelle anlegg	Anlegg u/ utførelse	Annet driftsløsøre	Goodwill	Andre immaterielle eiendeler	Total
Anskaffelseskost pr. 1.1.	193 582	2 317 418	2 329 141	227 858	751 105	496 510	300 128	6 615 742
Årets tilgang*	1 916	166 494	196 385	-44 758	119 959	1 636	52 978	494 610
Årets avgang til kostpris	3 507	111 229	34 098		16 205	60 871		225 909
Anskaffelseskost pr. 31.12.	191 990	2 372 683	2 491 428	183 100	854 859	437 275	353 106	6 884 442
Sum akk. av- og nedskrivninger pr. 31.12.	1 376	987 417	1 734 509		606 667	363 331	44 999	3 738 299
Bokført verdi pr. 31.12.	190 614	1 385 266	756 919	183 100	248 192	73 944	308 107	3 146 143
Benyttet avskrivningssats	0 %	2-4 %	10-15 %		15-33 %	10-20 %	0-10 %	
Årets avskrivninger	427	90 779	119 221		69 623	10 774	5 885	296 709
Gevinst på salg i 2017		56 202			134			56 336

* Årets tilgang inkluderer 24,4 millioner kroner fra oppkjøp av Hasselfors Garden AS og Andøytorv AS, samt flytting av gjødselterminal i Verdal med 50,5 millioner kroner (bruttoført tilgang og avgang).

BOKFØRT GOODWILL OG IMMATERIELLE EIENDELER I KONSERNREGNSKAPET

Cernova		Granngården		Grønt		FKA	
Norgesmøllene AS	4 800	ERP-system	67 145	Norgro AS	8 238	Orkel	16 415
Mesterbakeren AS	24 367	Varemerke	156 258	SW Horto AB	3 584	Min Gård	22 230
Tor Sevaldsen Produksjon AS	3 556	Kundeklubb	12 455	Nordic Garden AS			
		Kundekontrakter og -relasjoner	3 297	(rettigheten til «Green Viking»)	90		
		Goodwill	57 715	Degernes Torvstrøfabrikk	1 500		
				Andøytorv AS	26		
				Grønt AS	375		
Sum	32 723		296 870		13 813		38 645

FKA

Oversikt operasjonell og finansiell leasing	Årlig operasjonell leie	Årlig finansiell leie	Balanseført verdi
Eiendom (tomter/bygninger/lokaler)	137 757		
Maskiner og utstyr	2 560		
Annet driftsløsøre	5 429		
Sum	145 746		

KONSERN

Oversikt operasjonell og finansiell leasing	Årlig operasjonell leie	Årlig finansiell leie	Balanseført verdi
Eiendom (tomter/bygninger/lokaler)	225 523		
Maskiner og utstyr	23 138	21 036	108 359
Annet driftsløsøre	8 536		
Sum	257 198	21 036	108 359

NOTE 5 KUNDEFORDRINGER OG ANDRE KORTSIKTIGE FORDRINGER

	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Kundefordringer	1 096 728	971 500	1 350 631	1 272 710
Avsatt til tap på kundefordringer	-6 534	-7 600	-12 230	-13 164
Bokførte kundefordringer	1 090 194	963 900	1 338 402	1 259 546
Andre kortsiktige fordringer	155 807	110 627	258 103	224 009
Fordringer konsernselskaper	159 659	172 114		
Sum fordringer	1 405 660	1 246 641	1 596 504	1 483 554
	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Konstaterte tap på fordringer	-2 342	-4 088	-3 365	-4 834

NOTE 6 FINANSINNTEKTER OG FINANSKOSTNADER

FINANSINNTEKTER	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Aksjeutbytte	53 648	28 137	2 493	8 567
Renter datterselskap	15 223	18 445		
Andre renteinntekter	6 734	7 114	11 276	11 653
Agiovinning	40 331	32 888	43 128	36 814
Andre finansinntekter	32 128	50 426	10 829	1 308
Sum finansinntekter	148 066	137 010	67 726	58 342

FINANSKOSTNADER	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Rentekostnader	140 302	111 774	174 602	170 207
Agiotap	61 043	25 111	68 629	22 103
Andre finanskostnader		19 969	241	363
Nedskrivning av finansielle eiendeler			5	
Sum finanskostnader	201 344	156 854	243 476	192 673

NOTE 7 SKATT

Betalbar skatt fremkommer slik	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Ordinært resultat før skatt	363 281	340 758	472 254	431 923
Permanente forskjeller	1 775	5 447	-10 453	3 438
Gevinst/tap ved salg av aksjer	-80 976	-668	-80 976	-1 364
Nedskrivning aksjer/lån	-31 000	-49 000		
Mottatt utbytte	-24 648	-28 137	- 973	-2 781
Andre skattefrie/-pliktige inntekter/kostnader	-98 346	-94 477	-162 303	-90 286
Endring midlertidige forskjeller	8 085	-66 848	44 258	-76 955
Underskudd til fremføring			-22 722	-6 497
Avsatt bonus	-75 000	-65 000	-75 373	-65 000
Grunnlag betalbar skatt	63 170	42 076	163 713	192 478
Betalbar skatt på årets resultat	15 161	10 519	39 291	48 120

Årets skattekostnad fremkommer slik	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Betalbar skatt på årets resultat	15 161	10 519	39 291	48 120
Betalbar formuesskatt 0,3 %	5 500	5 200	5 500	5 200
Endring utsatt skattefordel	1 718	18 079	-1 831	15 252
Avregning betalbar skatt tidligere år	934	-2 215	-953	-1 065
Årets totale skattekostnad	23 313	31 583	42 007	67 506

Avstemming fra nominell til faktisk skattesats	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Resultat før skatt	363 281	340 758	472 254	431 923
Forventet inntektsskatt 24 %	87 187	85 190	113 341	107 981
Permanente forskjeller	426	1 362	-2 755	102
Avsatt bonus/avkastning individuell egenkapital	-18 000	-16 250	-18 000	-16 250
Nedskrivning finansielle eiendeler	-7 440	-12 250		
Mottatt utbytte	-5 916	-7 034	-506	-7 009
Andre poster	-42 875	-25 840	-59 639	-22 513
Goodwill avskrivninger				-1 419
Andel resultat fra tilsluttede selskaper			262	1 978
Endring permanente forskjeller tidligere år	934		-916	25
Endring av vurdering utsatt skattefordel	3 497	1 205	4 720	-588
Formuesskatt	5 500	5 200	5 500	5 200
Skattekostnad	23 313	31 583	42 007	67 506

Betalbar skatt i balansen fremkommer slik	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Betalbar skatt på årets resultat	15 161	10 519	39 291	48 120
Redusert betalbar skatt fra SkatteFUNN	-3 041		-6 390	
Betalbar formuesskatt	5 500	5 200	5 500	6 180
Øvrige poster			-1 131	
Sum betalbar skatt	17 620	15 719	37 270	54 300

Spesifikasjon av grunnlag for utsatt skatt	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Fordringer	11 758	13 051	12 545	12 840
Varebeholdning	72 468	70 560	70 503	76 214
Driftsmidler	197 811	191 015	122 799	90 706
Gevinst- og tapskonto	9 134	8 464	-56 529	-57 716
Pensjonsmidler/-forpliktelse	37 603	37 950	45 532	52 160
Avsetninger	20 897	20 993	67 543	69 404
Sum midlertidige forskjeller	349 671	342 033	262 393	243 608
Underskudd til fremføring			100 038	-18 393
Grunnlag utsatt skattefordel	349 671	342 033	362 432	225 215
Ikke balanseført utsatt skattefordel			656	3 411
Balanseført utsatt skattefordel	80 424	82 088	84 015	57 462
Skattesats	23 %	24 %	23 %	24 %

NOTE 8 AKSJER/ANDELER I DATTERSLSKAPER OG TILKNYTTETE SELSKAPER

	Forretnings- adresse	Eierandel/ stemme- andel	Forel. res. e. skatt 2017	Egenkapital 2017	Andel egen- kapital 2017	Bokført verdi 2017	Bokført verdi 2016
Datterselskaper direkte eiet av FKA							
Grangården AB	Malmö	96,6 %	10 702	240 945	232 752	400 079	400 079
Agri Eiendom AS*	Lillestrøm	100,0 %	47 302	222 366	222 366	66 568	66 568
Lab AS	Trondheim	100,0 %	92	20 080	20 080	19 861	19 861
AS Trondheim Kornsilos**	Trondheim	100,0 %					17 848
Asfalt- og Betongmaskiner AS	Trondheim	100,0 %	1 869	11 402	11 402	15 000	15 000
Namdal Kornsilos og Mølle AS	Overhalla	93,3 %	1 049	30 015	28 004	12 130	12 130
AgriPet AS*	Ullensaker	100,0 %	-66	-3 989	-3 989	4 010	4 010
Frode Utsi AS	Tana	90,9 %	1 405	6 554	5 957	3 150	3 150
Norske Felleskjøp SA	Oslo	100,0 %	1 484	12 612	12 612	146	146
Rishaug Holding AS	Trondheim	100,0 %	192	-4 549	-4 549	144	144
Cernova AS*	Bergen	66,0 %	39 864	354 813	234 176	132	132
Grønt AS*	Lillestrøm	100,0 %	26 729	90 550	90 550	100	100
Felleskjøpet Fôrutvikling AS	Trondheim	66,0 %	-534	15 217	10 043	50	50
Orient Import AS	Bodø	100,0 %	-1 440	6 499	6 499		
Sum investeringer i datterselskaper						521 369	539 217

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

** Fusjonert i 2017 med Felleskjøpet Agri SA

Datterselskaper eiet av datterselskaper som inngår i konsernregnskapet

Agri Eiendom AS	Cernova AS	Grønt AS	AgriPet AS
Agri Eiendom Buvika AS (100 %)	Norgesmøllene AS (100 %)	Bjerknes Maskinforretning AS (100 %)	AgriPet AB (100 %)
Agri Eiendom Stavanger AS (100 %)	Cernova Industri AS (100 %)	Ole Chr. Bye AS (100 %)	
Agrinova Eiendom Svenska AB (100 %)	Opus Ingredients AS (66 %)	Norgro AS (80 %)	
Norgesbakeriene Eiendom AS (100 %)	Cernova Trading AS (100 %)	Nordic Garden AS (89,51%)	
Furene Eiendom AS (100 %)	Norgesbakeriene Holding AS (100 %)	Andøytorv AS (80 %)	
Gullåker AB (100 %)	Stormøllen AS (100 %)	SW Horto AB (100 %)	
	Mesterbakeren Holding AS (100 %)	SW Horto Danmark A/S (100 %)	
	Mesterbakeren AS (100 %)	Bäckefors Gräv Aktiebolag (100 %)	
	Tor Sevaldsen Produksjon AS (100 %)	RJ Maskiner AB (100 %)	

	Forretnings- adresse	Eierandel/ stemme- andel	Bokført verdi 2016	Tilgang/ avgang	Resultat- andel*	Andre endringer	Bokført verdi 2017
Tilknyttede selskaper bokført etter egenkapitalmetoden i konsern							
Moelven Industrier ASA **	Moelven	15,9 %	292 194		46 456	-8 511	330 139
Esbjerg Havnesilo A/S	Esbjerg	50,0 %	188 378		4 968	11 780	205 126
Landkreditt Finans AS ***	Ålesund	37,8 %	75 165	9 444	10 372	-1 088	93 893
Skånemøllan AB	Skåne	21,1 %	64 013		349	1 337	65 699
Nærbakst AS	Tønsberg	49,0 %	36 708		-1 766		34 942
Graminor AS	Hamar	36,7 %	26 107		2 072	-145	28 034
Baker Brun Holding AS	Bergen	49,0 %	24 943		-3 855		21 088
Toten Holding AS	Østre Toten	50,0 %	22 565		-4 442	-2	18 121
Bakst Holding AS	Mo	40,0 %	15 161		3 123	-1 788	16 496
Bioco AS	Oslo	47,5 %		20 000		-3 823	16 177
Bakehuset Nord-Norge Holding AS	Tromsø	36,0 %	8 590		326		8 916
Komatsu Forest AS	Stange	40,0 %	7 861		-460	-161	7 240
Agrol AS	Oslo	50,0 %	6 265		815	-2 683	4 397
Kimen Såvarelaboratoriet AS	Ås	34,0 %	4 076		65	-106	4 035
Agrikjøp AS	Oslo	21,0 %	2 748		1 466	-601	3 613
Vekstmiljø AS	Sandnes	20,0 %	2 958		600	-632	2 926
Norwegian Marine & Cargo Survey AS	Oslo	32,0 %	2 558		288	-132	2 714
Mel-Compagniet ApS	Danmark	17,7 %	1 533		207	-165	1 575
Scandinavian Poultry Research AS	Våler	49,0 %	1 007		10		1 017
Norichick AS	Ås	49,0 %	980	3 000	-1 178	-2 088	714
Steinkjer Havnelager AS	Steinkjer	26,0 %	532		77		609
Sagaplant AS	Akkerhaugen	25,0 %	500				500
Surnadal Havnelager AS	Surnadal	40,7 %	365		28	-2	391
Norimun AS	Ås	34,0 %	3 000	1 155	-548	-3 347	260
European Agri Trade AS	Aarhus	39,0 %	623			-380	243
Opplysningskontoret for brød og korn	Oslo	38,0 %	38				38
Andøytorv AS ****	Andøy	20,0 %	5 761	-5 761			
Sum investeringer i tilknyttede selskaper - Konsern (egenkapitalmetoden)			794 629	27 838	58 973	-12 537	868 905

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

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

*** Aksjene i Landkreditt Finans AS er solgt i 2018.

**** Konsernet har i 2017 kjøpt seg opp til 80 %.

	Forretnings- adresse	Eierandel/ stemmeandel	Bokført verdi 2017	Bokført verdi 2016
Tilknyttede selskaper bokført etter kostmetoden i FKA				
Moelven Industrier ASA	Moelven	15,9 %	323 000	292 000
Landkreditt Finans AS	Ålesund	37,8 %	46 844	37 400
Bioco AS	Oslo	47,5 %	20 000	
Komatsu Forest AS	Stange	40,0 %	4 000	4 000
Kimen Såvarelaboratoriet AS	Ås	34,0 %	2 720	2 720
Scandinavian Poultry Research AS	Våler	49,0 %	490	490
Graminor AS	Hamar	36,7 %	350	350
Norwegian Marine & Cargo Survey AS	Oslo	32,0 %	190	190
Surnadal Havnelager AS	Surnadal	40,7 %	77	77
Sum investeringer i tilknyttede selskaper - FKA (kostmetoden)			397 672	337 227

NOTE 9 VARER

SPESIFIKASJON	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Råvarer	266 030	284 102	317 623	316 135
Korn	853 589	855 720	954 947	963 366
Varer under tilvirkning/egenproduserte ferdigvarer	208 858	214 722	282 629	286 493
Handelsvarer	1 156 230	1 182 925	1 853 455	1 841 941
Sum varer	2 484 708	2 537 469	3 408 654	3 407 936
Kostpris varebeholdning	2 557 176	2 608 028	3 538 858	3 521 941
Nedskrevet for prisfallsrisiko og ukurans	72 468	70 560	130 203	114 005
Sum varer	2 484 708	2 537 469	3 408 654	3 407 936

NOTE 10 EGENKAPITAL

	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Egenkapital 01.01.	2 204 325	1 968 008	2 841 642	2 608 053
Endring innbetalt selskapskapital/aksjekapital	144	172	144	172
Tilført ved fusjon	5 422	114		
Tilgang/avgang minoritet			-1 752	2 123
Utbytte til minoritet			-1 020	-11 579
Omregningsdifferanser			27 265	-17 334
Estimatavvik pensjon direkte mot egenkapital	-181	19 750	-17 420	18 761
Andre endringer egenkapital	-10 432	-2 604	-25 712	-33 669
Årets resultat	339 968	289 425	423 287	345 655
Avsatt bonus/avkastning individuell egenkapital	-80 700	-70 540	-80 700	-70 540
Egenkapital 31.12.	2 458 545	2 204 325	3 165 734	2 841 642

NOTE 11 VERDIPAPIRGJELD OG ANNEN RENTEBÆRENDE GJELD

VERDIPAPIRGJELD				FKA 2017	FKA 2016
	Opptaksår	Valuta	Forfall	Utestående	Utestående
NO 0010671233	2013	NOK	2018	399 971	399 621
NO 0010797327	2017	NOK	2020	350 000	
NO 0010705999	2014	NOK	2021	399 231	398 988
NO 0010706005	2014	NOK	2026	323 739	323 584
Sum verdipapirgjeld				1 472 941	1 122 193

LANGSIKTIGE LÅN	FKA 2017	FKA 2016	Valuta	KONSERN 2017	KONSERN 2016	Valuta
Gjeld til kredittinstitusjoner	300 000	700 000	NOK	791 399	1 286 785	NOK

ÅR	2018	2019	2020	2021	2022	Senere	Totalt
Avdragsplan gjeld til kredittinstitusjoner konsern	80 250	80 168	77 192	69 062	59 466	125 263	491 399

I tillegg forfaller verdipapirgjeld på 323 739 senere enn 5 år etter 31.12.2017.

TREKKFASILITETER	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 renteswapper hvor man betaler en fast rente og som er holdt utenfor balansen:

VIRKELIG VERDI 2017	Forfall	Rente
100 000	12.03.2018	2,99
200 000	24.04.2018	2,24
135 000	25.06.2020	1,66
200 000	25.03.2021	2,33
325 000	25.03.2026	3,64
190 000	25.06.2030	2,54
150 000	20.03.2037	3,99
100 000	20.03.2037	4,05
250 000	20.03.2037	4,05
100 000	12.07.2018	4,24
200 000	15.03.2019	3,83
300 000	24.04.2020	2,58
200 000	25.03.2021	2,33
200 000	24.04.2023	2,94
100 000	26.10.2026	2,19
50 000	26.10.2026	1,93
200 000	30.03.2027	2,85
50 000	15.03.2022	1,62
50 000	15.03.2022	1,55
50 000	15.03.2022	1,48
50 000	01.06.2027	2,34
100 000	31.10.2024	2,90
50 000	24.04.2027	1,93
100 000	20.01.2028	2,58
50 000	27.10.2026	2,09
100 000	20.03.2026	2,62

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 140,7 millioner kroner pr. 31.12.17.

I tillegg har Cernova urealisert tap på renteswapper på 1,5 millioner kroner pr 31.12.17.

	FKA 2017	FKA 2016
INNSKUDDSORDNING		
Innskudd medlemmer og ansatte	772 608	725 633

Innskuddsordningen har ingen bindingstid og er klassifisert som kortsiktig gjeld.

NOTE 12 PANTSTILLELSER OG GARANTIANSVAR

	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Bokført gjeld som er sikret ved pant og lignende				
Gjeld til kredittinstitusjoner			491 399	586 785
	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Bokført verdi av eiendeler stilt som sikkerhet for pantsikret gjeld			1 384 834	1 397 595
Garantiforpliktelser som ikke er regnskapsført	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Driftsrelaterte garantier	81 175	90 562	81 175	90 562
Garantiansvar Oppgjørs- og driftskredittordningen	52 476	52 027	52 476	52 027

NOTE 13 REGNSKAPSMESSIGE AVSETNINGER

	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Riving/opprydningkostnader/andre avsetninger			458	1 787
Garantiaavsetning	25 626	23 819	25 626	23 819
Sum	25 626	23 819	26 084	25 606

NOTE 14 NÆRSTÅENDE PARTER

Konsernets transaksjoner med nærstående parter

Konsernets øverste morselskap er Felleskjøpet Agri SA. Morselskapet er et samvirkeforetak og er eid av 44 269 bønder/medlemmer. Alle transaksjoner med eierne er på markedsmessige vilkår.

	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
SALG AV VARER OG TJENESTER				
Datterselskaper	587 924	503 492		
Tilknyttede selskaper	1 200	1 339	143 268	234 420
Sum	589 124	504 832	143 268	234 420

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

KJØP AV VARER OG TJENESTER	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Datterselskaper	442 008	417 781		
Tilknyttede selskaper	27 577	47 954	29 627	47 954
Sum	469 585	465 736	29 627	47 954

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

FORDRINGER PÅ NÆRSTÅENDE	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Datterselskaper	42 842	41 700		
Tilknyttede selskaper	150	25 810	66 140	25 810
Sum	42 992	67 510	66 140	25 810

GJELD TIL NÆRSTÅENDE	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Datterselskaper	43 393	22 582		
Tilknyttede selskaper	115	3 091	519	3 091
Sum	43 508	25 673	519	3 091

Balanseposter som følge av finansiering

LÅN TIL NÆRSTÅENDE	FKA 2017	FKA 2016	KONSERN 2017	KONSERN 2016
Datterselskaper	617 936	588 371		
Tilknyttede selskaper			46 036	51 697
Sum	617 936	588 371	46 036	51 697

Renter på lån til nærstående er fastsatt på markedsmessig vilkår. Renteinntekter og rentekostnader som er eliminert på lån fra morselskapet til datterselskaper er på 15,3 millioner kroner.

Datterselskapenes trekk på ramme i konsernkontosystemet anses som fordring eller gjeld til morselskapet.

Trekket på ramme i konsernkontosystemet var pr. 31.12.17 på 130,7 millioner kroner og dette er klassifisert som kortsiktige fordringer konsernselskaper.

NOTE 15 VESENTLIGE AVTALER

Felleskjøpet Agri SA 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 2017.

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 2017.

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 19. februar 2018



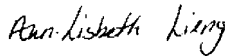
Anne Jødahl Skuterud, leder



Harald A. Lein, nestleder



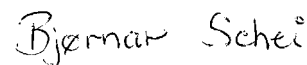
Sveinung Halbjørhus



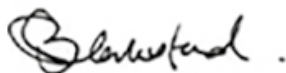
Ann-Lisbeth Lieng



Arne Elias Østerås



Bjørnar Schei



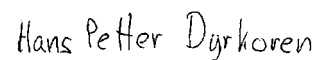
Eli Blakstad



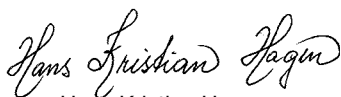
Karl-Oskar Fosshaug



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 viser et overskudd i selskapsregnskapet på kr 339 968 tusen og et overskudd i konsernregnskapet på kr 430 247 tusen. Årsregnskapet består av:

- selskapsregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2017, resultatregnskap og kontantstrømoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper, og
- konsernregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2017, resultatregnskap og kontantstrømoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.

Etter vår mening:

- er årsregnskapet avgitt i samsvar med lov og forskrifter
- gir det medfølgende selskapsregnskapet et rettviseende bilde av den finansielle stillingen til Felleskjøpet Agri SA per 31. desember 2017 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 2017 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 består av årsberetningen og all annen informasjon i årsrapporten, men inkluderer ikke årsregnskapet og revisjonsberetningen.

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

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

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

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

Styrets og daglig leders ansvar for årsregnskapet

Styret og daglig leder (ledelsen) er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet i samsvar med lov og forskrifter, herunder for at det gir et 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 feil.

Ved utarbeidelsen av årsregnskapet er ledelsen ansvarlig for å ta standpunkt til selskapets og konsernets evne til fortsatt drift, og på tilberlig 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 avviklet.

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. Betyggende sikkerhet er en høy grad av sikkerhet, men ingen garanti for at en revisjon utført i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder ISA-ene, alltid vil avdekke vesentlig feilinformasjon som eksisterer. Feilinformasjon kan oppstå som følge av misligheter eller utilsiktede feil. Feilinformasjon blir vurdert som vesentlig dersom den enkeltvis eller samlet med rimelighet kan forventes å påvirke økonomiske beslutninger som brukerne foretar basert på årsregnskapet.

Som del av en revisjon i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder ISA-ene, utøver vi profesjonelt skjønn og utviser profesjonell skepsis gjennom hele revisjonen. I tillegg:

- identifiserer og anslår vi risikoen for vesentlig feilinformasjon i regnskapet, enten det skyldes misligheter eller utilsiktede feil. Vi utformer og gjennomfører revisjonshandlinger for å håndtere slike risikoer, og innhenter revisjonsbevis som er tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon. Risikoen for at vesentlig feilinformasjon som følge av misligheter ikke blir avdekket, er høyere enn for feilinformasjon som skyldes utilsiktede feil, siden misligheter kan innebære samarbeid, forfalskning, bevisste utelatelser, uriktige fremstillinger eller overstyring av internkontroll.
- opparbeider vi oss en forståelse av den interne kontroll som er relevant for revisjonen, for å utforme revisjonshandlinger som er hensiktsmessige etter omstendighetene, men ikke for å gi uttrykk for en mening om effektiviteten av selskapets og konsernets interne kontroll.
- evaluerer vi om de anvendte regnskapsprinsippene er hensiktsmessige og om regnskapsestimaterne og tilhørende noteopplysninger utarbeidet av ledelsen er rimelige.

(2)



Uavhengig revisors beretning - Felleskjøpet Agri SA

- konkluderer vi på hensiktsmessigheten av ledelsens bruk av fortsatt drift-forutsetningen ved avleggelsen av regnskapet, basert på innhentede revisjonsbevis, og hvorvidt det foreligger vesentlig usikkerhet knyttet til hendelser eller forhold som kan skape tvil av betydning om selskapets evne til fortsatt drift. Dersom vi konkluderer med at det eksisterer vesentlig usikkerhet, kreves det at vi i revisjonsberetningen henleder oppmerksomheten på tilleggsopplysningene i regnskapet, eller, dersom slike tilleggsopplysninger ikke er tilstrekkelige, at vi modifierer vår konklusjon om årsregnskapet og årsberetningen. Våre konklusjoner er basert på revisjonsbevis innhentet inntil datoen for revisjonsberetningen. Etterfølgende hendelser eller forhold kan imidlertid medføre at selskapet ikke fortsetter driften.
- evaluerer vi den samlede presentasjonen, strukturen og innholdet, inkludert tilleggsopplysningene, og hvorvidt årsregnskapet representerer de underliggende transaksjonene og hendelsene på en måte som gir et rettviseende bilde.
- innhenter vi tilstrekkelig og hensiktsmessig revisjonsbevis vedrørende den finansielle informasjonen til enhetene eller forretningsområdene i konsernet for å kunne gi uttrykk for en mening om det konsoliderte regnskapet. Vi er ansvarlige for å lede, følge opp og gjennomføre konsernrevisjonen. Vi alene er ansvarlige for vår revisjonskonklusjon.

Vi kommuniserer med styret blant annet om det planlagte omfanget av revisjonen og til hvilken tid revisjonsarbeidet skal utføres. Vi utveksler også informasjon om forhold av betydning som vi har avdekket i løpet av revisjonen, herunder om eventuelle svakheter av betydning i den interne kontrollen.

Uttalelse om øvrige 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 anvendelse av overskuddet er konsistente med årsregnskapet og i samsvar med lov og forskrifter.

Konklusjon om registrering og dokumentasjon

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, og kontrollhandlinger vi har funnet nødvendig i henhold til internasjonal standard for attestasjonsoppdrag (ISAE) 3000 «Attestasjonsoppdrag som ikke er revisjon eller forenklet revisorkontroll av historisk finansiell informasjon», mener vi at ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av selskapets og konsernets regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god bokføringskikk i Norge.

Oslo, 19. februar 2018
PricewaterhouseCoopers AS

Herman Skibrek
 Statsautorisert revisor

Konsernledelsen

Konsernledelsen i Felleskjøpet Agri har i 2017 gått fra seks til fem operative enheter, og har i tillegg fire forretningsstøttefunksjoner. Grønt AS er omstrukturert og hoveddelen av denne porteføljen er lagt under landbruk og maskin. Retail er etablert på nordisk nivå. I tillegg er Cernova en del av kjernevirksomheten og representert i selskapets ledelse. Alle enheter og funksjoner rapporterer til konsernsjef.



John Arne Ulvan
Konsernsjef



Terje Johansen
Visekonsernsjef



Trond Fidje
Direktør landbruk



Frode Dahl
Direktør maskin



Jan Kollsgård
Direktør medlem



Gro Tvedt Andersen
Direktør kommunikasjon
og marked



Halfdan Blytt
Direktør produksjon
og vareforsyning



Kristin B. Watndahl
Direktør HR



Johan Baklund
Direktør
Retail Norden



Bjørn I Gjethammer
Adm. direktør Cernova





Returadresse:
Felleskjøpet Agri/Kundetjenesten
Postboks 344
1402 Ski

Felleskjøpet Agri
Depotgata 22
2000 Lillestrøm
tlf: 72 50 50 50
e-post: firmapost@felleskjopet.no
www.felleskjopet.no

