



Felleskjøpet

Årsrapport 2016

Vekst og verdiskapning



Innhold

- 4 Konsernsjefen har ordet
- 8 Nøkkelinformasjon

Bondens partner

- 12 Partnerskap for merverdi
- 14 Nye Kambo – en investering i fremtidens landbruk
- 16 Møtes på landbrukssenteret

Verdiskapning i det grønne skiftet

- 20 Landbruket – motor i bioøkonomien
- 22 Vekst med grønt avtrykk
- 24 Store ringvirkninger over hele landet

Sunt bondevett

- 28 Bondens kunnskap – for alle!
- 30 Ny digital hverdag for norske bønder
- 32 Sunt bondevett i 120 år

Vekst i tilknyttede markeder

- 36 Vekst i butikkvirksomheten
- 38 Storsatsing på kjøledyr
- 40 Forsterket posisjon for datterselskapene
- 42 Helnorsk til havreelskere
- 44 Milepæler

Årsmelding og regnskap

- 48 Årsmelding
- 58 Resultatregnskap
- 59 Balanse
- 61 Kontantstrømanalyse
- 62 Noter til årsregnskapet
- 77 Erklæring fra styret og konsernsjef
- 78 Revisors beretning
- 81 Konsernledelsen



Felleskjøpet – konsern og samvirke

Felleskjøpet Agri har en omsetning på 14,3 milliarder og 3150 ansatte. Felleskjøpet er viktigste leverandør av teknologi og driftsmidler til norsk landbruk og har rundt 100 butikker rettet mot bønder og forbrukere i Norge. Felleskjøpets virksomhet omfatter også eiendomsdrift, brød og bakevarer, samt utstyr til

park, anlegg og kjøledyr. Felleskjøpet er et samvirke eid av 44 269 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.

Felleskjøpets vekst trykker bonden

Felleskjøpet er et unikt selskap, og det på mange måter. Vår rolle i landbruket, matmelproduksjon og bakerivirksomhet gjør oss til et viktig utgangspunkt for en hel næring, og avgjørende i en verdikjede hele Norge er avhengig av. I tillegg til kjernevirksomheten utvikler Felleskjøpet sin posisjon i tilknyttede markeder og har opplevd sterk vekst de senere årene. Et større og sterkere selskap trykker den norske bonden og bidrar slik til utvikling i landbruket.



Langsiktig verdiskaping

Jubileumsåret 2016 ga sterke resultater og vi fortsetter å skape verdier for våre medlemmer. Samtidig investerer vi for fremtiden. Felleskjøpets nye strategi – Bondeløftet 2020 – setter retningen.





«Samspillet mellom engasjerte medlemmer og dedikerte ansatte legger grunnlaget for de gode resultatene Felleskjøpet har oppnådd i 2016»

John Arne Ulvan

Bondeløftet 2020 – retningen ligger fast

Vår nye strategi, Bondeløftet 2020, markerer at retningen og hovedfokuset for Felleskjøpet ligger fast. På samme måte som med vår forrige strategiplan (2011-2016), er Bondeløftet 2020 utviklet sammen med de tillitsvalgte og godt forankret i organisasjonen. Hovedpunktene ble presentert på kretsmøtene i 2016. Med bakgrunn i dette er det utpekt tre hovedmål for virksomheten.

- Økt bondenytte.
- Tydelig engasjement for å øke forståelsen for norsk matproduksjon.
- God avkastning på tilgrensende forretningsområder.

I tillegg er miljø og klima blitt en enda tydeligere del av vår strategi. Det handler om å ta ansvar, men også å utnytte de store mulighetene vi mener landbruket vil ha i det grønne skiftet. Dette er oppsummert i vår visjon om at Felleskjøpet skaper bærekraftig bondenytte for alle.

I forbindelse med den nye strategien har vi gjennomgått målene som ble satt for selskapet i 2011, og det er gledelig å konstatere at svært mye av det vi satte oss fore faktisk er oppnådd. En viktig brikke i dette arbeidet har vært effektiviseringsprogrammet «Samkjørt» som de siste fire årene styrket vår konkurransekraft betydelig.

Det demonstrerer noe av styrken vi har som organisasjon, og lover godt også for gjennomføringen av den nye strategien, hvor vi har satt oss nye ambisiøse mål.

Utvikler medlemsarbeidet

Strategiprosessen har vist hvilket stort aktivum medlemmene er for Felleskjøpet og vi må hele tiden utvikle medlemsarbeidet. Evalueringen av medlemsorganiseringen som styret satte i gang i 2016, tar sikte på å trekke de tillitsvalgte enda sterkere inn i virksomheten.

En viktig del av medlemsarbeidet er satsingen på unge bønder – en jobb som aldri blir ferdig. I 2016 lanserte vi vårt nye undervisningsopplegg «Samvirkeskolen» for elever på videregående skoler. For oss handler dette både om rekruttering, samvirke og å profilere norsk matproduksjon.

Et begivenhetsrikt år

2016 ble innledet med markering av Felleskjøpets 120-årsjubileum, ikke minst med rekordoppslutning fra medlemmene på kretsmøtene. Likevel er ikke morselskapet det eldste i konsernet. I Norgesmøllene går historien helt tilbake til 1866, og 150-årsjubileet ble verdig feiret i Håkonshallen i Bergen. Vi som arbeider i konsernet i dag gjør det med stor stolthet over det våre forgjengere har fått til.

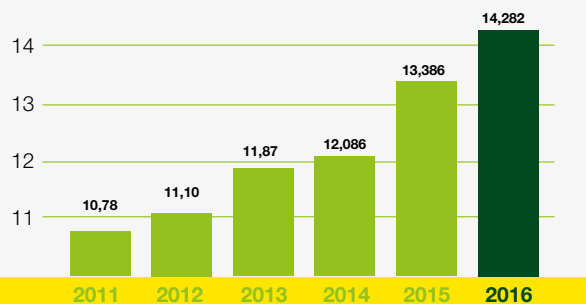
Lykkes innen hovedområdene

Konsernet har i 2016 oppnådd gode resultater innenfor sine hovedområder. De siste årene er det gjort et meget godt arbeid på kraftfôr og vi er i ferd med å nå våre mål for økte markedsandeler. Resultatene av Felleskjøpets fôrutvikling og omfattende arbeid for å sikre kvalitet og stabilitet på fôret gir god ytelse hos bonden, noe ulike statistikker bekrefter. Den nye kraftfôrfabrikken på Kambo, som vi åpnet i mai 2016, gir oss ytterligere muligheter til å skape verdier for våre kunder. Den gir oss bedre effektivitet, større fleksibilitet og reduserer energi-forbruket med 25 prosent.

Plantekultur går også svært bra. Alle de store varegruppene har klar framgang. For såkorn var volumøkningen hele 20 prosent.

I et maskinmarked i stor endring fortsetter vi å bygge og utvikle vår posisjon. I 2016 styrket vi ytterligere vår satsing på presisjonsjordbruk, utviklet produktporteføljen på redskaper, åpnet første del av vårt nye senter på Romerike (Kløfta), og innførte et nytt 24/7-vakttelefon tilbud, for å trekke fram noen eksempler på hvordan vi satser i dette segmentet. Vi opprettholder vår solide markedsposisjon. Selv om markedsandelen for John Deere traktorer er noe lavere enn i rekordåret 2015, er merket Norges mest solgte traktor

OMSETNING (NOK mrd)



+37%

FELLESKJØPET HAR HATT EN VEKST PÅ 37 PROSENT
I OMSETNING I STRATEGIPERIODEN 2011-2016

med hver fjerde solgte enhet i 2016. Vi er den mest komplette leverandøren av maskiner og utstyr til norske bønder, og vi opplever også god aktivitet for husdyrbygg, kornanlegg og innendørsmekanisering.

Sterkt i detaljhandel

Salget i Felleskjøpets butikker fortsetter den meget sterke utviklingen vi har sett i flere år. I 2016 ble veksten 10,3 prosent, langt høyere enn gjennomsnittet for norsk detaljhandel, som var på ca. 2,5 prosent. Bidraget fra detaljhandelen til overskuddet i konsernet er betydelig og svært viktig for selskapet. Her er det gjort mye riktig, og jeg opplever at vi lykkes med vårt butikkonsept og vår markedsføring. Med den nye merkevareplattformen basert på «det bonden kan» er målet å ytterligere øke salget.

Kjøpet av Grangården i Sverige som vi gjennomførte sommeren 2016 er forankret i strategien fra 2011. Kjøpet gjør Felleskjøpet til en stor nordisk aktør med rundt 200 butikker og en omsetning som nærmer seg fem milliarder kroner. Kjøpet er strategisk for å styrke vår posisjon og øke inntjeningen i detaljhandelsmarkedet. Vi vil de neste årene hente synergier og samordningsgevinster ved å samle detaljhandelsvirksomheten i Felleskjøpet

og Grangården i én forretningsenhet. Vi skal hente det beste fra begge, men opprettholde tilpasningen til lokale markeder. Tilbudet til bonden gjennom den norske kjeden vil stå sentralt også fremover, og overskuddet fra den samlede virksomheten skal komme medlemmene til gode.

Norges kornforedler

Kornprodusentene kunne igjen glede seg over et nytt godt år i 2016. For andre år på rad har vi omsatt korn for nær en milliard kroner. Vi bruker det meste av kornet vi kjøper i vårt eget kraftfôr og i matmelet som Norgesmøllene produserer. Vi sørger for en rasjonell og kostnadseffektiv håndtering av kornet til beste for bøndene og samfunnet. Felleskjøpet Agri tar det operasjonelle ansvaret for den markedsbalanseringen som Norske Felleskjøp til enhver tid legger opp til. Dette er et system hele kornbransjen er tilfreds med og slutter opp om. Vi opplever et helt annet bilde enn det regjeringen beskriver som grunnlag for sitt forslag om å endre markedsordningen for korn og tilbakeføre reguleringsansvaret til staten. Det er å håpe at Stortinget tar hensyn til dette i behandlingen av jordbruksmeldingen.

Vi er også fornøyd med utviklingen i

Cernova. Vi fortsetter å investere for å styrke norskbaserte produkter i markedet. En milepæl var åpningen av ny havremølle i Skien høsten 2016. Forbrukerne får nå et helnorsk alternativ av havreprodukter. Vi har i løpet av året også utvidet kapasiteten ved Mesterbakerens bakeri i Oslo, og vi har inngått spennende samarbeidsprosjekter med TINE og REMA 1000 for å stimulere til økt produksjon av økologisk melk og økologisk korn.

Norgesmøllene har styrket sin posisjon som en nordisk melprodusent ved at vi i 2016 kjøpte 50 prosent av aksjene i Esbjerg Havnesilo som eier 90 prosent av melprodusenten Valsmøllen i Danmark. Dette er i samsvar med strategien vi la for virksomheten allerede i 2011.

Ny struktur i Grønt

Grønt AS har gjennomført en strukturering i 2016. Virksomheten er nå samlet i tre deler. Vi har økt vår eierposisjon i Nordic Garden og solgt vår eierandel i det svenske selskapet Econova. Vi har også inngått en avtale om salg av løpemasकिनleverandøren Antra som trer i kraft i løpet av første kvartal 2017.

Bondens partner

Det forplikter å være Norges største og



viktigste leverandør av driftsmidler til landbruket. Det blir bare viktigere å skape god lønnsomhet på den enkelte gård. Dette er Felleskjøpets fremste oppgave. Vi skal utvikle oss til å bli en enda bedre partner for bonden i alt som gjør at hun og han lykkes med gårdsdriften. Partner-begrepet handler først og fremst om å bidra med produkter, tjenester og rådgiving i helhetlige løsninger som er enkle, effektive og lønnsomme for bonden. Ved å forenkle kontakten mellom Felleskjøpet og kundene og tilby enda bedre konsepter, vil vi bidra til at bonden kan konsentrere seg sterkere om egen drift. Vi skal ha løsninger for alle uansett størrelse, beliggenhet eller driftsform. Eksempler er nye konsepter som ble vist under Bedre Landbruk. Her lanserte vi også en pilotversjon av Felleskjøpets nye digitale tjeneste «Min Gård».

Næring med muligheter

Et godt partnerskap handler om å arbeide for hverandres interesser. Fra mitt ståsted har Felleskjøpet en viktig oppgave i å skape muligheter for bonden, ikke bare på gården, men også i samfunnet rundt oss. Her har de tillitsvalgte vært like tydelige. De vil ha et Felleskjøp som profilerer bonden og fremmer norsk matproduksjon. Å være Bondens partner er å tydeliggjøre dette samfunnsoppdraget. Mange av

dagens trender trekker i landbrukets retning, men det er hard konkurranse om oppmerksomheten. Det er viktig at landbruket og hele matkjeden får fram sin store verdiskaping og øvrige samfunnsnytte. Som et ledd i dette foretok Felleskjøpet i 2016 en analyse av ringvirkningene av leverandørindustrien til landbruket. Jeg tror ikke så mange har vært klar over at bøndernes innkjøp av driftsmidler genererer en verdiskaping på 12 milliarder kroner og 17 000 arbeidsplasser. Fra bondens innkjøp til maten er i butikkene representerer norsk matproduksjon en verdikjede med 120 000 sysselsatte og en samlet verdiskaping på 67 milliarder kroner.

Det bonden kan

Vårt tredje mål i strategien – å øke konsernets lønnsomhet i tilknyttede markeder, primært i Norge og Norden – er også direkte knyttet til jobben Felleskjøpet gjør for bonden. Vi har hatt god avkastning på kapitalen innenfor detaljhandel og kornbaserte matvarer, og dette er viktige inntektskilder for konsernet. Vi har imidlertid mer å gå på. For eksempel har vi ennå ikke fullt utnyttet den solide kjennskapen og det gode omdømmet Felleskjøpet har opparbeidet hos norske forbrukere. Vår nye merkevareplattform skal øke kunnskapen om Felleskjøpet og

gjøre oss mer relevant for forbrukerne ved å bygge på den positive forankringen i «det bonden kan».

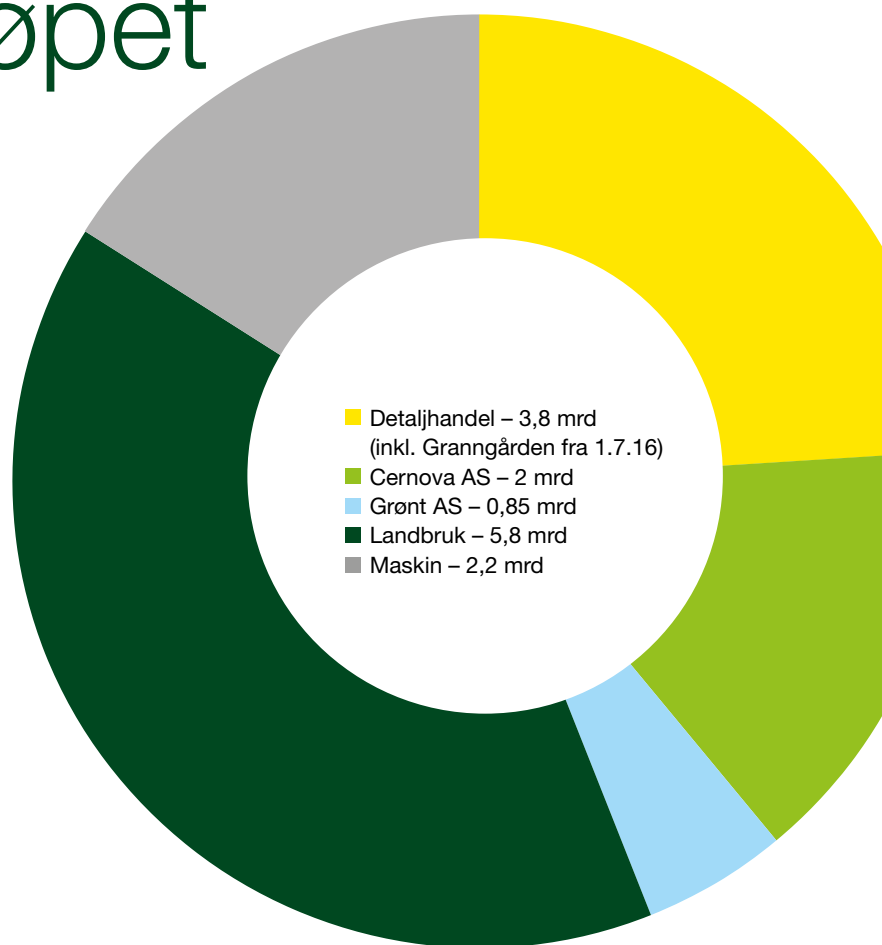
Grønne muligheter

Jord- og skogbruk vil bli viktige næringer i fremtiden. Vi har store fornybare ressurser og høy kompetanse om hvordan de bør forvaltes. I tillegg til «verdens viktigste jobb» – å produsere mat – ligger det et stort potensial i nye forretningsmuligheter. I 2016 grep Felleskjøpet og Nortura tak i en av disse ved å gå sammen om en ny fabrikk for framstilling av høyverdige næringsstoffer av restprodukter fra fjørfeproduksjonen. Dette vil gi norskproduserte råvarer til fôr og mat, og er et godt eksempel på hva vi legger i det grønne skiftet.

Det er anslått at bioøkonomien kan nå en omsetning på 1000 milliarder kroner i Norge i 2050, og at landbruket vil stå for en stor del av dette. I Felleskjøpet «rigger» vi oss for å være en sentral aktør i denne utviklingen.

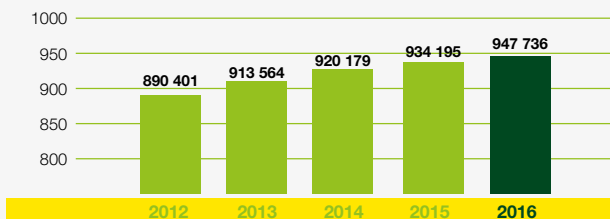
Nøkkelinformasjon om Felleskjøpet

Konsernets driftsinntekter var i 2016 på 14 282 millioner kroner, en økning fra 13 386 millioner i 2015. Driftsresultatet konsern i 2016 ble på 512 646 millioner, mens resultatet før skatt endte på 431,9 millioner.

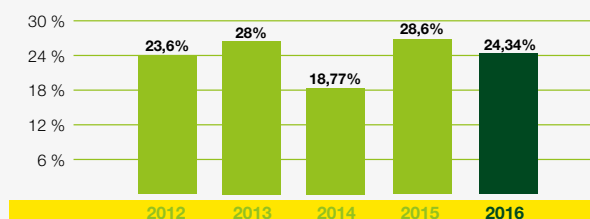


ÅR	2016	2015	2014	2013	2012
Omsetning	14 282 354	13 386 924	12 086 416	11 870 037	11 106 124
EBITDA	807 504	870 131	720 778	896 789	643 665
Driftsresultat	512 646	579 000	447 936	625 916	383 395
Resultat før skatt	431 923	430 697	301 478	400 625	223 721
Årsresultat	364 416	330 265	219 146	273 037	158 651
Egenkapitalandel	31,2%	34,1 %	31,40 %	32,5 %	34,20 %
Egenkapitalavkastning	14 %	14,5 %	10,3 %	14,1 %	6,90 %

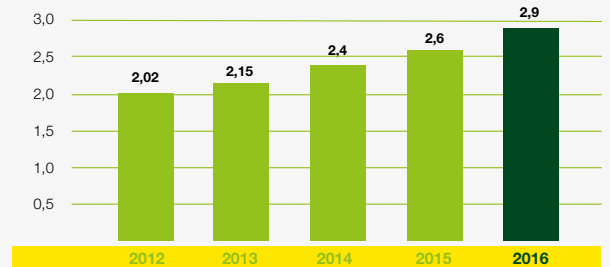
VOLUMUTVIKLING KRAFTFØR (tusen tonn)



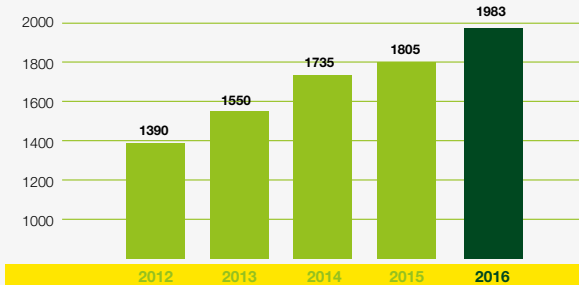
MARKEDSANDEL TRAKTOR



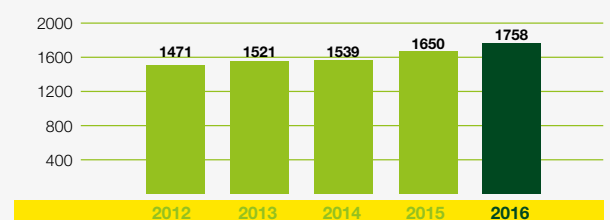
SALG GJENNOM BUTIKK (mrd)



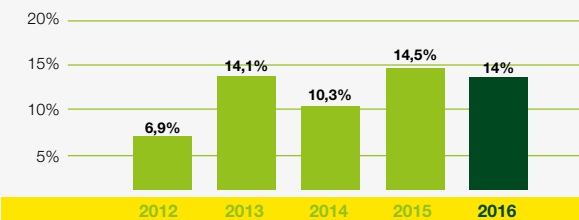
SALG AV TONNVARE VIA E-HANDEL (mill)



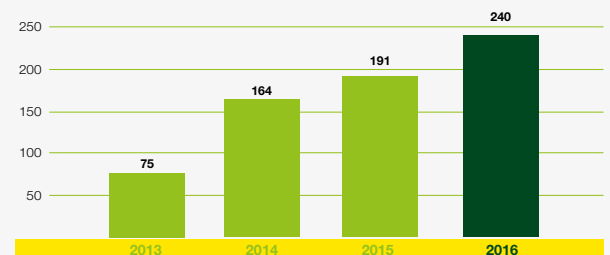
ANSATTE (MORSELSKAPET)



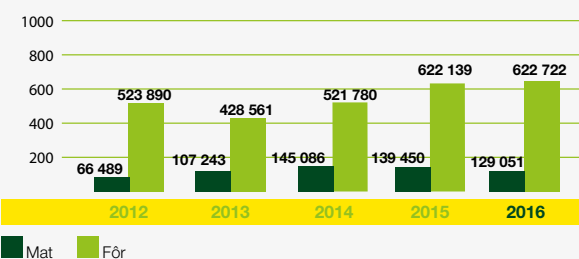
AVKASTNING PÅ EGENKAPITAL ETTER SKATT



EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER PROSJEKT SAMKJØRT (mill)



KJØP AV NORSK KORN (tonn)



1 Bondens partner



Felleskjøpet skal sikre økt bondenytte på alle gårder i Norge. Som bondens partner går vi sammen med bonden om å utvikle gårdsdriften. Med gode produkter og tjenester skal vi bidra til bondens økonomiske resultat gjennom innovasjon, gode kundekonsepser og faglig relevant rådgivning. Felleskjøpet sikrer bonden eierskap til fremtiden i norsk landbruk.





Partnerskap for merverdi

Felleskjøpet skal gjøre hverdagen enklere og bidra til bedre resultater for bonden. Vi utgjør et partnerskap, og sammen utvikler vi landbruket.

Felleskjøpet lanserte Bondens partner under Bedre Landbruk i november 2016. Tidligere på høsten ble konseptet presentert og diskutert på konferanser med de tillitsvalgte.

Internt i organisasjonen handler Bondens partner om å samarbeide enda bedre på tvers av divisjonene, for å utnytte all kompetanse Felleskjøpet har til å tilby bonden komplette og helhetlige løsninger. Dette gjør det lettere å være kunde hos Felleskjøpet. I tillegg utvikles nye digitale løsninger som vil gjøre det enklere og mer effektivt å kommunisere med Felleskjøpet på nett og mobil. Målet er at de digitale løsningene, som mobilappen «Min gård» og nettløsningen «Min side», skal utvikles til nyttige verktøy der bonden har full oversikt over sin samhandling med Felleskjøpet, som kraftforbestillinger, maskinpark, nettbutikk og mye annet. Og kundene er klare. En undersøkelse viser at nesten tre av fire i dag benytter «Min side» til å bestille varer og tjenester til gården, og



Kvalitetsfôr, rådgivning, presisjonsjordbruk og en solid faghandel er alle viktige elementer i vårt partnerskap med den norske bonden.

stadig flere bruker kraftfôrappen som har vært tilgjengelig de siste årene.

Skal oppleves

– Felleskjøpet er den viktigste leverandøren til landbruket og har alltid vært bondens partner, men vi kan – og vil – bli bedre. I tillegg til å være gode innenfor hvert enkelt produktområde, handler det om å ta ut potensialet som ligger i å jobbe enda bedre på tvers der dette kan gi merverdi for bonden. Som totalleverandør av driftsmidler har Felleskjøpet et unikt utgangspunkt for å skreddersy løsninger av gode produkter, service og rådgivning. Vår ambisjon er at bonden skal ha fortrinn av å være kunde hos Felleskjøpet med våre mange virksomhetsområder, sier Trond Fidje og Frode Dahl. De to direktørene leder henholdsvis landbruksdivisjonen og maskindivisjonen i Felleskjøpet. Sammen med butikkvirksomheten er de to divisjonene sentrale i utviklingen av Bondens partner.

– Bondens partner er en jobb som aldri blir ferdig. Konseptet vil hele tiden være i utvikling og nye elementer vil fortløpende bli gjort tilgjengelig for kundene. At Felleskjøpet er Bondens partner er noe du skal oppleve, ikke bli fortalt at du er, sier Fidje og Dahl.

Bondens ønsker

– Vi erkjenner at vi har et potensial i å tenke mer helhetlig samhandling overfor bonden. Vi må sikre at vi er til stede og betjener bonden på den måten som fungerer best, enten det er via butikken, selgerne våre, Kundetjenesten eller gjennom digitale kanaler. Vi kommer til å satse betydelig på digitale løsninger, sier Fidje og Dahl.

Felleskjøpet foretar nå kartlegginger for å finne ut hvordan ulike kundegrupper faktisk ønsker å ha kontakt med selskapet. En fersk undersøkelse viser blant annet at 70 prosent ønsker å kommunisere via «Min side» og at over 30 prosent ønsker

en mest mulig automatisert kontakt med Felleskjøpet via digitale løsninger. Men det er også fortsatt flere enn seks av ti som trekker fram fagkonsulenter og butikkene som viktige kanaler.

Presisjonspartner

Fidje og Dahl trekker fram at Felleskjøpet har solide leverandører med produkter helt i fronten innen agronomi og teknologi.

– Som Bondens partner ønsker vi også å ta vår del for å bidra til et klimaeffektivt landbruk, og her vil presisjonsjordbruk stå sentralt. Felleskjøpet satser tungt på dette området. Vi har produkter og kompetanse som gjør det mulig å kombinere klimasmart landbruk med bedre driftsøkonomi. Vi ser at presisjonsteknologien blir stadig mer aktuell også for mindre og mellomstore bruk, og denne utviklingen vil bare fortsette etter hvert som teknologien blir rimeligere og mer tilgjengelig. Her er vi heldige som har leverandører som er verdensledende innenfor feltet, sier Fidje og Dahl.

Nye Kambo – en investering i fremtidens landbruk



Felleskjøpets nye fabrikk på Kambo i Moss er den største investeringen innen kraftfôr i Felleskjøpets historie. Anlegget er også en viktig del av Felleskjøpets satsing på norsk matproduksjon.

3. mai 2016 ble vår nye og toppmoderne kraftfôrfabrikk på Kambo åpnet. For Felleskjøpet har utbyggingen vært en av de aller største enkeltinvesteringene som er gjort, og det er også en av de store industriinvesteringene i fastlands-Norge de senere årene.

– For å levere produkter helt i verdens-toppen, er norske bønder og norsk matproduksjon avhengig av kraftfôr. Derfor må vi ligge i forkant og ta i bruk ny teknologi og fremtidens løsninger. Kambo-fabrikken er en spesialdesignet fabrikk hvor de beste komponentene som er tilgjengelig er kombinert på en optimal måte slik at vi leverer lønnsomt fôr med høy ytelse til bonden, sier konsernsjef John Arne Ulvan.

Nye Kambo er et høyteknologisk anlegg, og er like avansert som mange installasjoner i oljeindustrien. Med biologiske råvarer, som alltid vil variere, er derfor fagkunnskapen hos de ansatte på fabrikken avgjørende slik at prosessene hele tiden kan tilpasses for å gi best mulig effekt.

Nøkkeltall Kambo**150 000**

TONN KRAFTFØR PRODUSERT I 2016

160 000TONN GJØDSEL PAKKET I GJØDSELÅRET
2015-2016**73 000**TONN KORN MOTTATT FRA PRODUSENT
I KORNAÅRET 2015-2016**220 000**TONN TRANSITKORN MOTTATT I KORNAÅRET
2015-2016

KAMBO I FULL DRIFT: Nå er nye Kambo ferdig utbygd og fabrikken er i full drift. Hver dag kjører ca. 30 fulle lastebiler ut til kunder med kraftfôr.



FELLESKJØPET'S AVDELING PÅ KAMBO

- Etablert i 1917 og feirer 100 års drift i 2017.
- Den nye kraftfôrfabrikken som åpnet 3. mai 2016 har hatt en kostnadsramme på 250 millioner kroner.
- Årlig kapasitet er 300 000 tonn kraftfôr.
- Det utgjør en knapp tredjedel av Felleskjøpet Agris totale kraftfôrproduksjon på nærmere en million tonn.
- Nye Kambo sikrer bedre bruk av norske fôrråvarer og med bedre sporbarhet gjennom hele produksjonen gir dette et tryggere fôr.
- Den nye fabrikken er et viktig bidrag for å gjøre vår produksjon mer miljøvennlig og det brukes nå 25 prosent mindre energi per produsert kilo kraftfôr.

Framtidens løsninger

Som privateid samvirkekonsern har Felleskjøpet investert over to milliarder i norsk matproduksjon de siste årene. Investeringene har stor betydning for Felleskjøpet og våre datterselskaper, men også for Norge. En moderne leverandørindustri til landbruket er avgjørende for hele landbruksnæringen.

– En innenlandsk fôr- og matmelindustri er en forutsetning for å sikre norsk kornproduksjon og at husdyrnæringen og forbrukerne får produkter basert på norske råvarer. Nye Kambo er et godt eksempel på kombinasjonen av innovasjon og bærekraft, forteller Ulvan.

De nye løsningene gir verdi både for bonden, dyrevelferd og storsamfunnet.

– Til syvende og sist handler det om trygg mat, og god håndtering av råvarer og fôr er en sikkerhet for både bonden og forbrukeren. Dette er avgjørende for norsk landbruk som er i verdensklasse på trygg og ren matproduksjon. Våre produkter og

tjenester skal bidra til økt lønnsomhet og en bedre hverdag for kundene. Med nye Kambo skaper vi de beste forutsetningene for at bonden skal lykkes i fremtiden, sier Ulvan.

Produksjonskapasiteten på den nye kraftfôrfabrikken doubles som følge av utbyggingen og vil nå ha en kapasitet på 300 000 tonn årlig. Dette utgjør om lag en tredjedel av Felleskjøpet Agris totale kraftfôrproduksjon. Rundt 30 fulle tankbiler ruller hver dag ut fra Kambo med fôr til bønder på Østlandsområdet.



**RUNDT 30 FULLE TANKBILER RULLER
HVER DAG UT FRA KAMBO MED FØR.**

Møtes på landbrukssenteret

Felleskjøpet fortsetter oppgraderingen av sine avdelinger og etablerer landbrukssenter på Romerike. Kløfta blir nå den nye møteplassen og et utstillingsvindu for aktive bønder, og et inspirerende handelssted for forbrukerkunder.



Landbrukssenteret på Romerike blir nasjonalt utstillingsvindu og kompetansesenter for vår maskindivisjon, inkludert satsingen på park og anlegg.



Høsten 2016 ble Felleskjøpets nye store landbrukssenter på Kløfta sør for Gardermoen påbegynt, og åpningen skjer våren 2017.

– Dette blir en storstue der vi vil presentere alt Felleskjøpet har å by på. Vi har store forventninger til senteret, sier direktør maskin Frode Dahl.

Det nye landbrukssenteret får stor utstillingshall, nytt verksted og delelager, samt stor og moderne butikk som også rommer Felleskjøpets nye hagesenter. Utbyggingen har pågått i vel ett år og representerer en betydelig investering for Felleskjøpet.

Kløfta-utbyggingen er spesiell i størrelse og funksjon, og viser hvordan Felleskjøpet ser for seg å utvikle også andre avdelinger til regionale landbrukssentre der det ligger til rette for det.

Nasjonalt utstillingsvindu

Landbrukssenteret på Kløfta får en landsdekkende funksjon i Felleskjøpet Agri.

– Beliggenheten nær Gardermoen gjør det mulig å fly inn kunder fra hele landet, slik at de kan få se produkter de er interessert i. Vi har ikke mulighet til å ha alle typer maskiner og utstyr over alt. Derfor vil vi bruke Kløfta som et «nasjonalt

utstillingsvindu», sier Dahl. Han legger til at nærheten til flyplassen også gjør det enkelt å ha kontakt med leverandører fra inn- og utland.

Park og anlegg

Kløfta blir også et knutepunkt for Felleskjøpets satsing på park og anlegg. Det tidligere datterselskapet Reinhardt er fusjonert inn i maskindivisjonen, og salg, service og verksted samles på Kløfta, der en kan utnytte kompetanse, bemanning og administrasjon sammen med landbruksmaskinvirksomheten. Verkstedet på Kløfta blir med dette Felleskjøpets største.

Motor på Romerike

Kløfta-avdelingen er en motor på Romerike og står for omlag halvparten av omsetningen i regionen. Butikken omsetter for godt over 70 millioner kroner og maskinsalget utgjør rundt 110 millioner. Landbrukskundene står for omlag halvparten av handelen i butikken, mens forbrukerne utgjør rundt 80 prosent av antall kunder. Romerike er en region med sterk vekst og raskt økende folketall, og butikksjef Bjørn Larshus er sikker på at det nye landbrukssenteret vil gi betydelig omsetningsvekst de neste årene. Felleskjøpet på Kløfta er også en stor arbeidsplass. Landbrukssenteret har omlag 45 årsverk. I tillegg er det vel 50 årsverk ved det gamle hovedlageret, hvor også

transport og logistikk nå er plassert.

Flere sentre

Felleskjøpet fornyer og bygger kontinuerlig ut avdelinger. Der det ligger til rette for det, vil avdelingene fungere som landbrukssentre i sine områder. Et område hvor dette nå vurderes, er på Innherred i Trøndelag.

I 2016 ble det åpnet ny butikk på Dombås, foretatt oppgradering på Hamar og startet oppgradering i Hønefoss. Det ble også besluttet å bygge ny butikk på Leknes og oppgradere avdelingen i Harstad. Agri Eiendom styrker bemanningen for å hjelpe divisjonene enda bedre med vedlikehold, oppgraderinger og nyetableringer.



«Dette blir en storstue der vi vil presentere alt Felleskjøpet har å by på.»



2 Verdiskapning i det grønne skiftet



Ringvirkningene av landbruket er betydelige for det norske samfunnet. Foredling av bondens produkter skaper grunnlaget for en hel industri, men også leverandørnæringen til landbruket, hvor Felleskjøpet er en betydelig aktør, skaper store verdier. Totalt sysselsetter denne næringen 17 000 personer og står for 12 milliarder i verdiskapning. Leverandørnæringen er nøkkelen til at landbruket skal lykkes med det grønne skiftet.

Landbruket

– motor i bioøkonomien

Landbruket kan bli en motor i framtidens bioøkonomi. Med fornybare ressurser kan næringen produsere mat, fôr, energi, materialer og medisiner. Et bærekraftig samfunn er totalt avhengig av den «bioreaktoren» som landbruket er.

– Landbruket er avgjørende for utviklingen av Norge. Vi skal først og fremst sikre nordmenn ren, trygg og god mat, men jord- og skogbruk har et stort potensial for verdiskapning og sysselsetting ut over vår tradisjonelle oppgave. Dette kommer klart fram i landbrukets innspill til regjeringens strategi for grønn konkurransekraft fram mot 2030 og lavutslippssamfunnet i 2050, sier styreleder Anne J. Skuterud i Felleskjøpet Agri.

Hun understreker at landbruket må ta sin del av klima- og miljøansvaret.

– Målene er ambisiøse, men realistiske med den spennende utviklingen som skjer i landbruket, sier Skuterud, som legger til at mange løsninger vil forutsette et tett samarbeid med myndighetene og andre næringer.

Må se helheten

Å utrydde sult, oppnå matsikkerhet og bedre ernæring og fremme bærekraftig landbruk, er et av FNAs viktigste bærekraftsmål. Verdens befolkning øker raskt og FNAs organisasjon for ernæring og landbruk (FAO) slo i 2009 fast at verden trenger

70 prosent mer mat fram mot 2050, og i tilknytning til bærekraftmålene har FN pekt på at hver nasjon har ansvar for å sikre egen matforsyning.

Norge har sluttet seg til Paris-avtalen, som trådte i kraft i 2016, og EUs målsetting om å redusere klimagassutslippene fra ikke-kvotepliktig sektor, der landbruk inngår, med 40 prosent innen 2030 sammenlignet med 1990.

– Det er viktig å se hele matproduksjonen i sammenheng og sette mål for å redusere klimabelastningen per produserte enhet. Får å få til dette er vi avhengig av god dialog med myndighetene, slik jeg oppfatter at regjeringen har invitert til i sitt arbeid med strategien for grønn konkurransekraft. Vi er avhengig av å produsere mer mat i fremtiden og derfor er landbruket i en særstilling. Dersom landbruket pålegges et «flatt» kutt i klimagassutslippene med 40 prosent, vil det innebære en sterk reduksjon i produksjonen av kjøtt og melk. Det vil være et galt svar på behovet for mer mat. Dessuten vil redusert norsk kjøttproduksjon

føre til større import. Det er totalt sett en dårligere klimaløsning fordi den samlede karbonlekkasjen da blir større.

Reduserer utslippene

Norsk landbruk har, som en av få næringer, redusert sine klimagassutslipp. Reduksjonen er 13 prosent siden 1990. Dette er oppnådd gjennom avlsarbeid, god dyrehelse, utvikling av bedre fôr, riktigere gjødsling, bedre varsling av plantesykdommer og mye annet.

Denne utviklingen vil fortsette. Norske bønder er ledende i verden når det gjelder å ta i bruk ny kunnskap og ny teknologi for å tilpasse ressursbruk og innsatsmidler til nøyaktig det som trengs for å oppnå ønsket utbytte av produksjonen. Presisjonsjordbruk kombinerer klima- og miljøvennlig produksjon med god økonomi, og Felleskjøpet satser sterkt på produkter, tjenester og rådgiving innenfor presisjonsjordbruk. Presisjonsjordbruket vil bli stadig mer avansert, anvendes i flere deler av matproduksjonen og teknologien vil bli bedre tilpasset forholdene i norsk jordbruk med relativt små driftsenheter.



Gode forutsetninger

– Norge har allerede et av verdens mest klimasmarte landbruk. Norske bønder, forskere, rådgivere og leverandører driver et kontinuerlig forbedringsarbeid som vises i sterk produktivitetsvekst og redusert klimaavtrykk. Vi har derfor et svært godt utgangspunkt for å nå klimamålene, sier Skuterud.

Hun viser til at Felleskjøpet i 2016 ble med i «Klimasmart landbruk», som er et opplegg for klimarådgiving på den enkelte gård.

1 000 milliarder i 2050

Beregninger gjort av NHOs bioøkonomipanel og Norsk institutt for bioøkonomi (NIBIO) anslår at verdikjedene knyttet til havbruk, jordbruk og skogbruk vil kunne ha en omsetning på 1 000 milliarder kroner i 2050. Av dette vil jord- og skogbruk kunne stå for 650 milliarder. Beregningene er presentert i landbrukets veikart for grønn konkurranse.

– Det er gjort en god jobb med landbrukets veikart, som viser det store potensialet næringen har til å bidra til velstands-

utviklingen i Norge, sier Skuterud.

Landbruket omsetter næringsstoffene

I tillegg til verdiskapningen og sysselsettingen næringen representerer, er et bærekraftig samfunn med gjenbruk og resirkulering av ressurser totalt avhengig av landbruket. Det er landbruket som besitter og forvalter de biologiske prosessene som skal til for å omsette naturens næringsstoffer. Dette er selvfølgelig avgjørende i matproduksjonen der næringsstoffene vi trenger kommer gjennom planter og dyr, men i tillegg er landbruket en stor «bioreaktor» som kan gjenbruke og resirkulere avfall, restprodukter og biomasse til nyttige produkter som fôr, energi og materialer.

– Det er ingen andre som har arealer, husdyr og biologiske ressurser som skal til for å gjøre denne jobben. Her ligger det også store forretningsmuligheter i fornybarsamfunnet. Disse mulighetene er vi svært opptatt av i Felleskjøpet, sier Skuterud.



«Norge har allerede et av verdens mest klimasmarte jordbruk.»



Vekst med grønt avtrykk

Felleskjøpet skal redusere klimaavtrykket fra egen virksomhet og jakte på forretningsmuligheter i fornybarsamfunnet.

-40%

CO2-UTSLIPP FRA FOSSIL ENERGI INNEN 2020

Felleskjøpet Agri forbereder seg på en grønnere hverdag. Konsernets bærekraftpolicy skal konkretiseres og klima- og miljøhensyn skal gjennomsyre virksomheten.

Når det foretas investeringer og endringer i driften, skal klimaavtrykket vurderes på lik linje med økonomi og andre forhold. Et konkret mål er å redusere konsernets CO₂-utslipp fra fossil energi med 40 prosent.

I tillegg ønsker Felleskjøpet å ta del i de store forretningsmulighetene som landbruk og landbruksrelatert virksomhet ventes å ha i framtidens bioøkonomi. Produkter og prosesser som bidrar til å løse klima- og miljøutfordringer vil være basis for forretningsutvikling. Det skal jaktes på muligheter på tvers av divisjoner og enheter i konsernet, men også innenfor hvert enkelt virksomhetsområde.

Klar og tydelig posisjon

For å legge trykk på «den grønne virksomheten», løftes ansvaret for disse oppgavene inn i konsernledelsen.

– Vi ønsker å ta en klar og tydelig posisjon, sier direktør for vareproduksjon og forsyning, Halfdan Blytt. Han vil ha et overordnet ansvar for å følge opp både miljø- og klimatiltak i konsernet og forretningsutvikling.

– Dette er en del av Felleskjøpets samfunnsoppdrag. Vi er avhengig av at folk slutter opp om landbruket og må tilpasse oss de rammevilkår samfunnet setter. Vi skal bidra til matproduksjonen i landet vårt, men er også sterkt opptatt av å redusere, gjenbruke og resirkulere

ressurser i hele verdikjeden. Her tror vi også det ligger store muligheter for å utvikle ny virksomhet som er klimavennlig og lønnsom. Men det er ukjent grønt farvann hvor vi må ha rom for å prøve og feile, sier han.

Blytt viser til at medlemmene er opptatt av den grønne satsingen.

– Dette er et oppdrag fra eierne i tråd med den store oppmerksomheten bioøkonomien har både innenfor politikk og næringsliv, sier han.

Har oppnådd mye

Å effektivisere ressursbruken er ikke noe nytt i Felleskjøpet og det er oppnådd betydelige resultater. Før og føring, med Felleskjøpet Førutvikling som landets fremste miljø, er et godt eksempel. Fra 2014 til 2015 gikk førforbruket i svinebesetningene ned med 2,5-3 prosent, noe som først og fremst skyldes nye og bedre førblandinger fra Felleskjøpet. Grisene hos Felleskjøpets kunder klarte seg med 3 000 tonn mindre kraftfôr. Med andre ord, en vinn-vinn-situasjon for miljøet og bondens økonomi. Liknende gevinster ser man innenfor andre husdyrproduksjoner. Avlsutviklingen betyr også mye.

På førsiden har Felleskjøpet vært en pionér for å skaffe bærekraftige råvarer. Selv om Norge er en liten råvarekjøper på verdensmarkedet, har kravene som stilles stor innvirkning på produksjonen av råvarer. Etter flere års arbeid er for eksempel varestømmene for soya i dag splittet opp, slik at Felleskjøpet har god sporing av og kontroll på varen. Dette er vanskeligere for palmeolje, men her er Felleskjøpet med

på ordninger med spesifiserte sertifikater som sikrer at penger går tilbake til mindre produsenter og samvirkeforetak som driver en bærekraftig plantasjevirksomhet.

– Vi gjør det beste som til enhver tid er mulig å få til. Slik er norsk førbransje en pådriver for bærekraftige råvarer, sier Blytt.

Felleskjøpet er også en sentral aktør i Foods of Norway, som av Forskningsrådet har fått status som Senter for forskningsdrevet innovasjon, der det forskes på nye alternative førråvarer fra tang og tare, skogsvirke og gass som kan produseres i Norge.

Sammen med andre

Når det gjelder forretningsutvikling, er ambisjonene spenstige.

– Vi har konkrete målsettinger om prosjekter av den radikale sorten, sier Blytt.

Et slikt prosjekt er Bioco AS, et selskap Nortura og Felleskjøpet har gått sammen om for å utnytte restavfall i Norturas fjørfeproduksjon til å lage næringsstoffer som kan brukes i fôr og mat.

Blytt understreker at det kreves samarbeid med andre både om forretningsutvikling, rammebetingelser og bærekraftige løsninger for hele matvarekjeden.

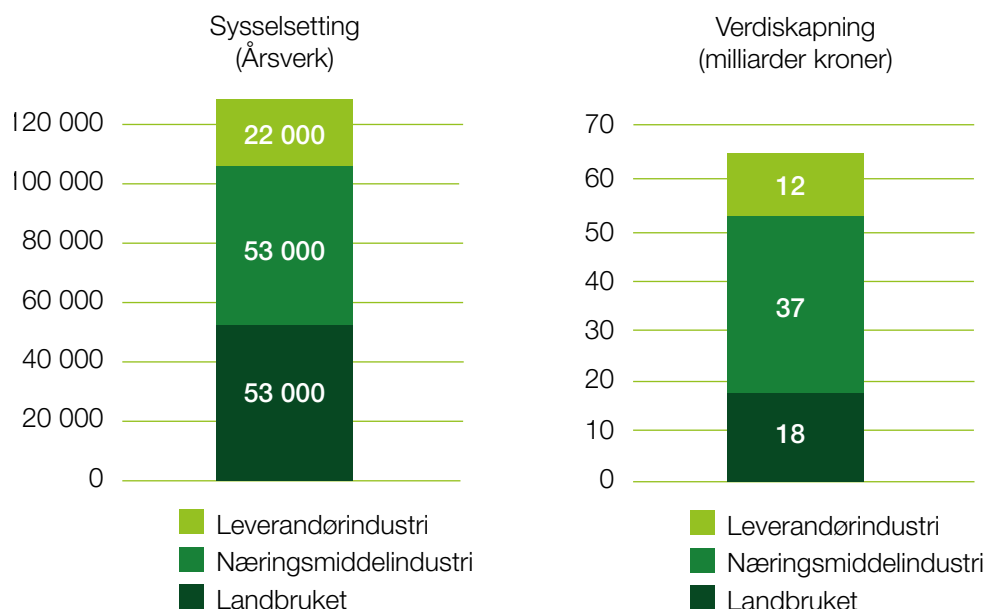
– Landbruket må jobbe sammen på kryss og tvers, noen ganger sammen med storsamfunnet og noen ganger også internasjonalt. I Felleskjøpet blir nå ansvaret for dette plassert på ett sted, men hele konsernet vil være engasjert, sier Blytt.





Store ringvirkninger over hele landet

Felleskjøpet og andre som leverer varer og tjenester til landbruket bidrar med tusenvis av arbeidsplasser og milliarder i verdiskapning over hele landet.



Når du møter Felleskjøpets gule og grønne kraftfjor, skimter en kornsilo i det fjerne eller oppdager en servicebil på et jorde nær deg, ser du en flik av det store apparatet som må til for å holde hjulene i gang på norske gårdsbruk.

En analyse utført for Felleskjøpet Agri i 2016, viser at leverandørindustrien til landbruket legger grunnlag for 17 000 arbeidsplasser og 12 milliarder kroner i verdiskaping. Aktiviteten er spredt over hele Norge og en stor del av arbeidsplassene og verdiene skapes i distriktene.

– Det er første gang aktiviteten i førsteleddet av norsk matproduksjon er systematisk kartlagt, og ringvirkningene av vår industri er nok større enn mange har vært klar over. Leverandørindustrien til landbruket er en stor og viktig aktør i samfunnet og for landets økonomi, sier konsernsjef John Arne Ulvan i Felleskjøpet Agri, som er den største leverandøren til norsk landbruk.

– Leverandørnæringene, primærlandbruket og foredlingsindustrien, som utgjør norsk matproduksjon fram til varene er i butikkhyllene, er en av Norges største og viktigste verdikjeder. Jo mer av produksjonen som er basert på norske råvarer og norske aktører, jo mer av verdiene blir værende i landet og kan danne grunnlag for videre utvikling, understreker Ulvan.

80 prosent norsk

Norske bønder kjøper driftsmidler som kraftfjor, gjødsel, maskiner, verksted-tjenester og annet de trenger til drifta, for 23 milliarder kroner i året (2013-tall). Av dette står norske leverandører for 18 milliarder, eller nesten 80 prosent. Resten kommer fra import.

På oppdrag for Felleskjøpet Agri har analyseselskapet Menon Economics beregnet hva bøndenes innkjøp genererer av sysselsetting og verdiskaping. Analysen viser at leverandørindustrien gir 14 000 arbeidsplasser i tilknytning til jordbruket og 3 000 i tilknytning til skogbruket. Nesten

ti milliarder av verdiskapingen kommer fra leveranser til jordbruket og vel to milliarder til skogbruket. Menon understreker at dette er forsiktige anslag.

I tillegg til innkjøp av driftsmidler, foretar bøndene årlig investeringer for 6,5 milliarder kroner i bygninger, maskiner og utstyr (2015-tall). Menon har ikke beregnet effekten av disse investeringene, men det er antydning at de skaper ytterligere 5 000 arbeidsplasser.

Av den samlede verdiskapingen på 12 milliarder kroner, bidrar leverandørnæringene med 2,8 milliarder i skatt.

Høy produktivitet

Menon har beregnet verdiskapingen i leverandørindustrien til 706 000 kroner per sysselsatt. Det gir en arbeidsproduktivitet på høyde med andre næringer i fastlands-Norge og produktiviteten er høyere enn i næringer som handel og reiseliv. Menon peker også på at produktiviteten i landbruket har vokst sterkt i mange år.



3

**Sunt
bondevett**



Bonden har alltid produsert så effektivt og godt som mulig. Det samme gjelder for Felleskjøpet. Vi bruker vår egen og bondens kompetanse, og har som mål å bringe folk flest og bonden tettere sammen. Bønder er ujålete og folk flest liker det ekte og autentiske. Derfor gir bondens kunnskap både trygghet og kvalitet for våre kunder.



Bondens kunnskap – for alle!

Felleskjøpet lar forbrukerne ta del i landbrukets kunnskap om plantevekst, dyrehold og maskiner. «Det bonden kan» er basis i den nye merkevareplattformen.

En sterk merkevare er nødvendig for å lykkes i et marked der forbrukertrender, kjøpemønstre og salgskanaler er i rask endring. Felleskjøpet har utarbeidet en ny merkevareplattform for å bygge en enda sterkere posisjon blant bønder og en tydeligere posisjon hos forbrukerne.

Som bonde, så forbruker

– Vår suksess med Felleskjøp-butikken overfor forbrukerne har vært balansen

mellom proffmarkedet og forbrukermarkedet. Forbrukerne opplever at de får den samme unike fagkunnskapen som våre landbrukskunder – proffbrukerne. Det synes de er nyttig og veldig spennende. Felleskjøpet er en butikk forbrukerne ikke finner maken til. Dette er det viktig å holde på, og vi vil forsterke denne posisjonen, sier direktør for detaljhandel Eivind Torkildsen.



«Det bonden kan» er basis i Felleskjøpets nye merkevareplattform.



Arbeidet med ny merkevareplattform har gått parallelt med utviklingen av den nye konsernstrategien der detaljhandel er et kjerneområde. Det er gjennomført undersøkelser som viser at nær hundre prosent av befolkningen har kjennskap til Felleskjøpet og at selskapet har svært godt omdømme. Derimot har ikke forbrukerne like god kunnskap om hva Felleskjøpet har å tilby. Mange forbrukerkunder er ikke klar over hvor relevant Felleskjøpets produkter og tjenester er for dem.

– Dette vil vi selvfølgelig gjøre noe med. Vi spisser budskapet for å tydeliggjøre at alle kunder hos Felleskjøpet nyter godt av den spisskompetansen landbruket besitter. Felleskjøpet byr på en unik kunnskapsoverføring fra bonde til forbruker, og denne kunnskapen bruker vi til å hjelpe forbrukeren med å lykkes – enten det er å dyrke egne tomater, finne riktig fôr til hunden eller velge rett gressklipper, sier Torkildsen.

«Det bonden kan» er også et signal om at Felleskjøpet er til å stole på. Knapt noen yrkesgruppe har i dag større tillit enn bondene.

– Men slagord er lite verdt hvis vi ikke gir kundene en opplevelse og service som gjør at de kommer tilbake. Det er vår fremste oppgave, understreker Torkildsen.

Dyrk selv

Torkildsen forteller at Felleskjøpet ønsker å forsterke sin posisjon innenfor utvalgte områder som hage og hobbydyrking, kjæledyr og småmaskiner. Å sette forbrukerne i stand til å drive egen grøntproduksjon med for eksempel grønnsaker, krydder og blomster er et område det nå skal satses på.

– Det er klare trender i markedet som viser at trygg og kortreist mat, økologisk produksjon og selvdyrking opptar folk i langt høyere grad enn tidligere. I tillegg bor stadig flere i urbane strøk, noe som gjør at stadig flere søker det landlige eller ønsker å bringe det grønne inn i byen. Derfor satser vi nå på flere konsepter som gjør det lettere for folk å dyrke selv ved å bruke Felleskjøpets unike kompetanse, sier Torkildsen. Kjæledyr er et annet område Felleskjøpet satser enda sterkere på.

– Vi skal ta rollen som kjæledyrspesialisten. Igjen handler det om å trekke veksler på

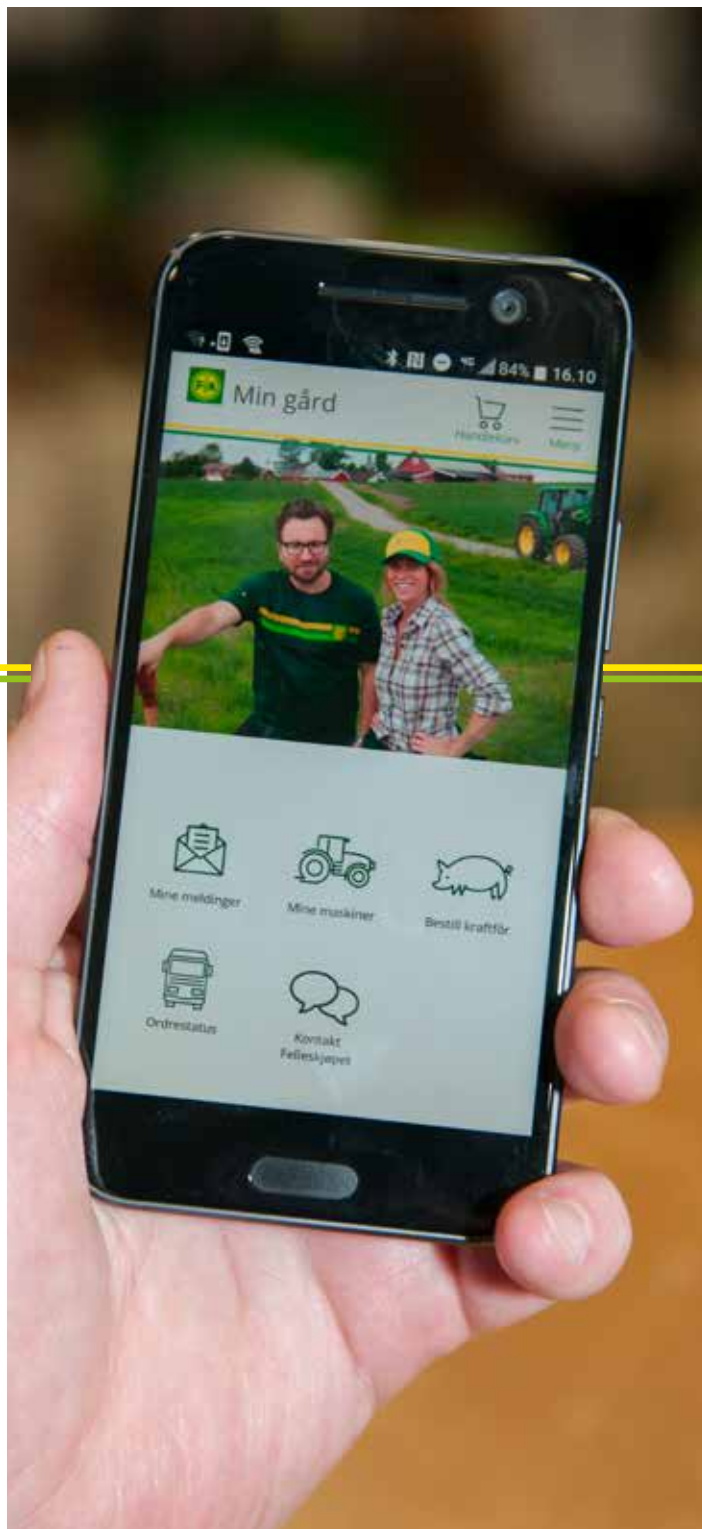
det bonden kan, som jo er spesialist på oppdrett og stell av dyr, sier Torkildsen. Kjæledyrkonseptet omfatter hund, katt, fugl og gnagere.

Nordisk faghandel

Felleskjøpet-butikkene og butikkene til Granngården, som Felleskjøpet overtok i 2016, har mange fellestrekk. Etter kjøpet omfatter detaljhandelen i konsernet rundt 200 butikker i Norge og Sverige med en omsetning på over 4,5 milliarder kroner.

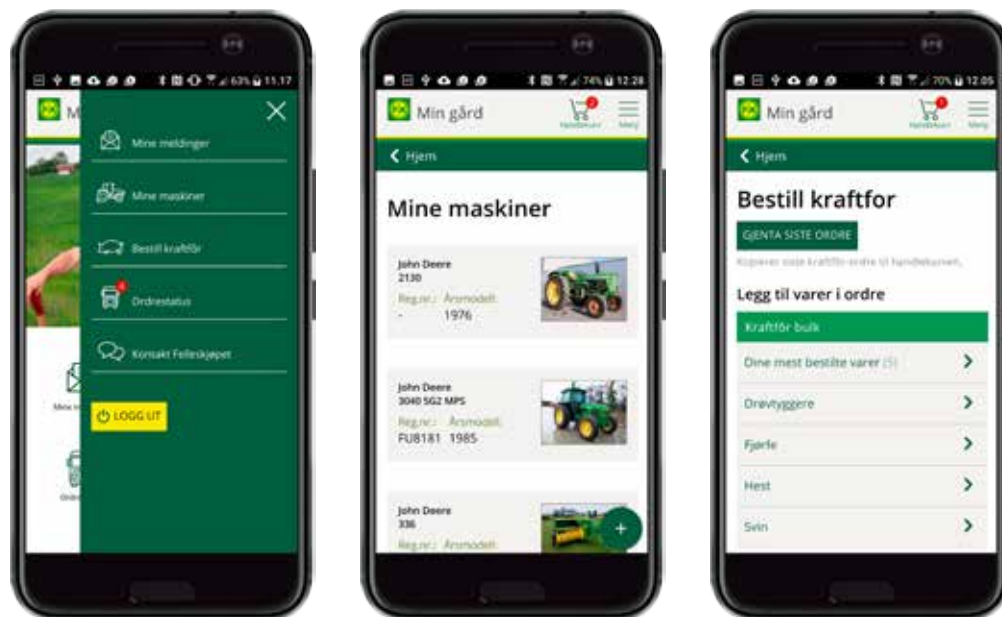
– Det er naturlig å dra veksler på hverandre og vi vil framstå som en enda sterkere faghandel. Dessuten styrker vi vår innkjøpsposisjon, som vil komme kundene til gode, sier Torkildsen.

Også når det gjelder småmaskiner kommer Felleskjøpet til å stå tydeligere fram som en proffleverandør til forbrukere. Felleskjøpet er store i markedet for park og anlegg med bredt sortiment, men vil utnytte sin maskinkompetanse, serviceapparat og verksteder til å ytterligere garantere kundene kvalitet og driftssikkerhet.



Ny digital hverdag for norske bønder

Pilotutgaven av tjenesten «Min gård», som skal bli fremtidens digitale kundeløsning for bonden, ble lansert under Bedre Landbruk 2016. «Min gård» skal bli Felleskjøpets viktigste digitale plattform mot norske bønder i fremtiden.



Under landbruksmessen Bedre Landbruk 2016, ble første versjon av den nye appen «Min gård» lansert. Ivrigte bønder er dermed i gang med en lang digital reise sammen Felleskjøpet. Pilotutgaven av «Min gård» testes nå av nær tusen bønder og i løpet av første halvår 2017 vil tjenesten være tilgjengelig for alle kunder.

– Vi er bondens partner og skal skape verdi på gården. «Min gård» skal forenkle hverdagen og sikre bonden eierskap til fremtidens digitale landbruk, sier Trond Fidje, direktør for landbruk i Felleskjøpet Agri.

Han er klar på at dette ikke bare er en ny app, men starten på en ny måte for bonden og Felleskjøpet å jobbe sammen på.

– Dette er starten på en ny digital hverdag både for bonden og Felleskjøpet. Vi er allerede i dag en av landets største på business to business-salg av varer over nett, og med vår nye løsning skal vi gi kundene nye muligheter i form av tjenester og bedre oversikt over egen drift. Dette blir

en liten revolusjon i næringen, sier Fidje. Pilotutgaven av appen vil ha en utbedret kraftforbestilling, maskinkartotek, meldingstjenester og kontaktpunkter inn mot Felleskjøpet. Etter at testfasen er over vil «Min gård» bygges ut med flere planlagte tjenester.

Hele Felleskjøpet i lomma

«Min gård» handler om muligheter. Felleskjøpets store spekter av tjenester og bondens stadig moderniserte drift gir store muligheter til mer lønnsom drift for begge parter. Med «Min gård» vil kontakten mellom bonden og Felleskjøpet bli bedre og skape merverdi.

– «Min gård» er fremtiden og fremtiden skal vi utvikle sammen med bonden. Mulighetene er mange, og det handler om å finne de gode løsningene som bonden ønsker, det som forenkler hverdagen og tjenester som gir klar verdi i den daglige driften. «Min gård» skal være som en digital assistent i lomma til bonden eller på kontoret, og derfor bruker vi mye tid på å teste dette ut sammen med bonden slik

at utviklingen blir det begge parter ønsker, forklarer Fidje.

«Min gård» skal dekke helheten av Felleskjøpets tilbud til bonden og derfor er leverandører og samarbeidspartnere også en naturlig del av den nye tjenesten.



«Min gård» skal forenkle hverdagen og sikre bonden eierskap til fremtidens digitale landbruk.»

Sunt bondevett i 120 år

I 2016 var det 120 år siden Felleskjøpet ble stiftet, noe som ble feiret gjennom hele året. Samvirke som organisasjonsform står fortsatt fjellstøtt, satsingen er stor og utviklingen går raskere enn noen gang.

Felleskjøpet er en sprek 120-åring som stadig utvikler seg for å møte krav, behov og ønsker fra alle interessenter – fra bønder, politikere og opinion, til kunder i butikk. Felleskjøpet har alltid hatt tett samarbeid med bønder, som også er medlemmer og medeiere, og fra 1994, da den første FK-butikken så dagens lys, har også forbrukerne vært en viktig målgruppe. Felleskjøpet har gjennom sin historie utviklet seg til å bli landets største driftsmiddeleverandør for norske bønder. Etter den spede, men viktige begynnelse i 1896 har organisasjonen i dag 44 000 medlemmer og står for en omsetning på vel XX milliarder.

Jubileumsåret ble rekordår

Mange har et forhold til Felleskjøpet. For bonden er vi en viktig leverandør av driftsmidler til landbruket, og den største kjøperen av norskprodusert korn. For forbrukerne blir vi stadig mer kjente gjennom våre butikkkonsepter.

Sentralt i jubileumsåret har vært å gi bondenytte i form av gode tilbud på varer i butikk, maskiner og redskap. Som et godt eksempel kan nevnes at det i mai ble gitt 120 000 kroner i rabatt på en av de populære John Deere-traktorene, 6120M. Hos forbrukerkunden er det først og fremst hobby- og hagedyrking samt kjæledyr som har satt oss på kartet, en satsing som vil fortsette med økt styrke i årene som kommer.

På kretsmøtene i jubileumsåret ble det rekordfremmøte med vel 5000 deltakere. I anledning jubileet ble det loddet ut en John Deere 5075 E til en av de fremmøtte. Vinneren ble overrakt traktoren på årsmøtet i april.

Med ny og fremtidsrettet satsing står Felleskjøpet øverst på trappen for de som driver landbruk og produserer norsk mat.



Siden Kai Møller, her avbildet med sin kone Katti, grunnla Felleskjøpet for 120 år siden har landbruket utviklet seg mye.

Landbruket har de senere årene vært en av de mest omstillingsdyktige næringene i Norge med en rivende teknologisk utvikling.

Motor i landbruket gjennom 120 år

1896 – 2016

120



- 1896 Landhusholdningsselskabernes Fællesindkjøbsforening stiftes
- 1896 Norges Bondelag stiftes
- 1900 De vestenfjeldske landhusholdningsselskabers Fællesindkjøbsforening stiftes og blir senere til Felleskjøpet Vestlandet
- 1900 Landhusholdningsselskabernes Fællesforening stiftes og blir til Felleskjøpet Trondheim i 1923
- 1903 Selskapet passerer for første gang en omsetning på 1 mill. kr
- 1905 Vedtak om å starte medlemsbladet Samvirke
- 1908 Det første navneskiftet: Landhusholdningsselskabernes fælleskjøp
- 1912 A/S Nordmøre Landbruksforretning stiftes
- 1913 Norsk Bonde- og småbrukarlag stiftes
- 1915 Romsdals Amt Kjøpelag stiftes
- 1918 Bøndernes Bank stiftes med utgangspunkt i Landhusholdningsselskabernes fælleskjøps innskuddsavdeling
- 1920 Romsdals Sals- og Kjøpelag stiftes
- 1921 Det andre navneskiftet: Felleskjøpet, Kristiania
- 1925 Det tredje navneskiftet: Felleskjøpet, Oslo
- 1929 Statens Kornforretning stiftes
- 1942 Riksoppgjøret for melk, forløperen for Markedsordningen
- 1946 Felleskjøpet feirer 50 år og omsetningen er på litt over 33 mill. kr
- 1947 Landbrukets Sentralforbund stiftes
- 1950 Hovedavtalen for jordbruket opprettes, gir jordbruket forhandlingsrett
- 1951 Kraftfôrmonopolet oppheves
- 1957 Ferguson overtar Massey Harris og Felleskjøpet mister agenturet
- 1962 Nordenfjeldske Treforedling stiftes. Den første EEC-søknaden sendes.
- 1967 Den andre EEC-søknaden sendes
- 1969 Felleskjøpet investerer i sin første datamaskin som fyller et halvt rom og skal brukes til beregning av fôrblandinger
- 1970 Sammenslåing av Nordmøre Landbruksforretning og Romsdals Sals- og Kjøpelag til Felleskjøpet Nordmøre og Romsdal
- 1972 Første folkeavstemning om medlemskap i EF
- 1973 Felleskjøpet Trondheim fusjonerer med Troms Felleskjøp
- 1975 Hitra-aksjonen finner sted, opprør blant bønder om gjeldende landbrukspolitikk
- 1978 Felleskjøpet passerer en milliard i omsetning
- 1979 Felleskjøpet oppretter Skotvedt Anleggsmaskiner, senere FK Skog
- 1981 Landbrukets Sentralforbund skifter navn til Landbrukssamvirkets Felleskontor
- 1984 Det fjerde navneskiftet: Felleskjøpet Østlandet (FKØ)
- 1985 Det første kvinnelige styremedlemmet blir valgt i FKØ – fra de ansatte
- 1991 FK Skog avvikles
- 1994 Andre folkeavstemning om medlemskap i EU. FKØ når en omsetning på 2,3 mrd.
- 1995 FKØ kjøper Norgro av Orkla. Starter med kornhandel.
- 1996 FKØ feirer 100-års jubileum
- 1999 FKØ fusjonerer med Felleskjøpet Vestlandet og blir til FKØV
- 2000 FKØV kjøper Stormøllen og fusjonerer med Møre Felleskjøp
- 2003 FKØV kjøper Norgesmøllene og er for første gang en aktør i matmjølinindustrien
- 2004 Norgesmøllene, gjennom Stormøllen AS, kjøper Mesterbakeren
- 2005 Norgesmøllene, gjennom Stormøllen AS, kjøper bakeriet Gudesen
- 2007 FKØV fusjonerer med Felleskjøpet Trondheim og blir til Felleskjøpet Agri (FKA)
- 2010 Årsmøtet vedtar ordningen med individuell egenkapital og medlemskapitalkonto. Felleskjøpet Agri blir den første landbruks-samvirkeorganisasjonen som følger opp den nye Samvirkeoven med dette.
- 2011 Felleskjøpet Agri avholder for første gang messen «Bedre Landbruk» – med stor suksess. Dette blir en årlig foreteelse – med kåringen av «Årets unge bonde» som hovedattraksjon. Samme år lanserer Felleskjøpet Agri sin første riksdekkende reklamefilm «Bønder i by'n» og vinner Gullfisken. Senere lages filmene «Hundeopprøret» og «For en gjeng med bønder». Også disse får stor oppmerksomhet blant TV-seerne.
- 2013 Felleskjøpet Agri åpner verdens andre ThermoSeed-anlegg på Holstad som bidrar til mer miljøriktig behandling av såkorn.
- 2014 Felleskjøpet Agri overtar Stavanger Havneseilo. En milepæl i arbeidet med å sikre beredskapslagring av korn. Felleskjøpet Agri satser ytterligere i forbrukermarkedet med åpning av sin første kjøpesenter-butikk på Hamar. Senere kommer flere butikker til.
- 2015 Felleskjøpet Agri fusjonerer med Felleskjøpet Nordmøre og Romsdal.
- 2016 Felleskjøpet Agri åpner nye Kambo, en av Europas mest moderne kraftfôrfabrikker og fortsetter veksten.

4 Vekst i tilknyttede markeder



Felleskjøpet skal skape verdier for bonden på kort og lang sikt. Dette ligger til grunn for alt vi gjør, men Felleskjøpet har også vekstambisjoner i våre tilknyttede markeder. Vår detaljhandelvirksomhet har stor betydning for driften i morselskapet og forretningsområdet har hatt en omsetningsvekst på 42 prosent de siste fire årene. Med kjøpet av Granngården i Sverige har vi styrket vår detaljhandelvirksomhet ytterligere og legger grunnlaget for å posisjonere oss som en ledende faghandel.



Vekst i butikkvirksomheten

Felleskjøpet har hatt en vekst på 42 prosent i sin norske butikkvirksomhet de siste fire årene. Med kjøpet av Granngården i Sverige styrker vi vår detaljhandelsvirksomhet ytterligere og legger grunnlaget for å posisjonere oss som en ledende faghandel. Satsingen styrker samvirket og gir trygghet for den norske bonden.

Felleskjøpet har de siste årene styrket sin posisjon som faghandel for bonden og forbrukeren i det norske markedet. Gjennom merkevarebygging og investeringer i nye og oppgraderte butikker har forretningsområdet hatt en vekst på 42 prosent de siste fire årene. Inntjeningen fra detaljhandelsvirksomheten var i 2016 en betydelig bidragsyter til overskuddet i morselskapet i Felleskjøpet Agri. Med kjøpet av Granngården blir Felleskjøpet en ledende faghandel med hovedvekt på landbruk, kjøledyr, hest, hage og friluftsliv.

– Granngården er en sterk merkevare med røtter tilbake til det svenske landbruket. Med dette kjøpet får Felleskjøpet en solid nordisk posisjon innen detaljhandel og tilgang på et marked med tilsammen 14 millioner kunder. Vi øker vår konkurransekraft både på innkjøp og vareforsyning samtidig som vi legger til rette for en kostnadseffektiv utvikling av nye digitale kundekonsept. I et marked med økende konkurranse er målet å styrke vår posisjon i både Norge og Sverige slik at detaljhandel blir en enda større bidragsyter til bondenytte for våre eiere og medlemmer, sier konsernsjef John Arne Ulvan.

Granngården er gjennom sine 108 butikker over hele Sverige og sin e-handels-

virksomhet en ledende aktør på det svenske markedet innen hage, kjøledyr, hest, husdyr, landbruk og friluftsliv. Mesteparten av salget er til forbrukersegmentet, men det er også et betydelig salg til landbruk og annen næringsvirksomhet. Selskapets kundeklubb har 1,1 millioner medlemmer. Felleskjøpet kjøpte selskapet for 410 millioner svenske kroner.

Nordisk satsing trygger bonden

Felleskjøpet har investert betydelig i norsk landbruk over de senere årene. Over to milliarder er brukt på nye fabrikker, infrastruktur, moderne bygg og forutvikling. Alt for å trygge selskapet og sikre bondenytte for medlemmene. Investeringen i Granngården er et steg videre i denne satsingen. Med Granngården får Felleskjøpet en nordisk slagkraft som kommer den norske bonden til gode.

– Butikk står for den klart største delen av inntjeningen i morselskapet og er svært viktig for totaløkonomien i konsernet. Inntjeningen i detaljhandel gjør at vi kan ha lavere avkastningskrav på driftsmidler og virksomhet rettet mot bonden, og vi er avhengig av denne inntjeningen for å kunne investere i og utvikle aktiviteter som bonden er direkte avhengig av, sier Ulvan. Det store potensialet ligger i samordningen

av butikkvirksomheten i Norge og Sverige.

– Vi ser at konkurransen blir tøffere og at nye handelsmønstre med netthandel øker presset på tvers av grensene. Derfor er det viktig for oss å få større volum, en større kritisk masse. Nå får vi et langt større marked, og som en stor nordisk aktør kan vi høste fordeler i forhold til innkjøp, distribusjon og logistikk. Overtakelsen av Granngården er både en offensiv handling ved at vi får tilgang til nye markeder og et defensivt trekk for å beskytte vår inntjening i det norske markedet, sier Ulvan.

Ulvan understreker at en strategisk satsing i Sverige ikke endrer planene for Felleskjøpets avdelinger i Norge, men snarere forsterker mulighetene til å gjennomføre dem.

42%

OMSETNINGSVEKST SISTE FIRE ÅR I FELLESKJØPET'S NORSKE BUTIKKVIKRSOMHET



Storsatsing på kjæledyr

Felleskjøpet har gjort store grep i sin satsing på det voksende markedet for kjæledyrfôr. I 2016 ble forretningsområdet Agripet etablert med mål om å bli førstevalget hos både proff- og konsumentkundene.

Agripet er etablert for å styrke satsingen på kjæledyr. Dette innebærer et full-sortiment innen både fôr og kjæledyrutstyr. Satsingen omfatter både egenproduserte merkevarer i tillegg til lisensprodukter, og gjennom tilstedeværelse i flere kanaler ta en større del av totalmarkedet.

– Felleskjøpet har i dag noen av markedets mest kjente og sterkeste merkevarer i produkter som Labb og Appetitt. Disse produktene blir flaggskipene våre i markedet og vi skal utvikle flere egne produkter til hele spekteret av kjæledyr. I tillegg innebærer satsingen at Felleskjøpet skal ha agentur og være forhandler og distributør av andre kjente merker innen både fôr og utstyr. Vi har som mål å doble vår omsetning innen 2020, sier Eivind Torkildsen, direktør detaljhandel.

Svenske Granngården, som Felleskjøpet nå eier, har en sterk posisjon på kjæledyr med egne merkevarer og som forhandler av flere kjente merker på agentur. Synergier mellom Agripets satsing og Granngårdens kompetanse på feltet vil gi Felleskjøpet et fortrinn i den videre satsingen.

Videreutvikling av produkter

Det gjøres mange grep for å lykkes med å bli en kjæledyrspecialist. Agripet sine

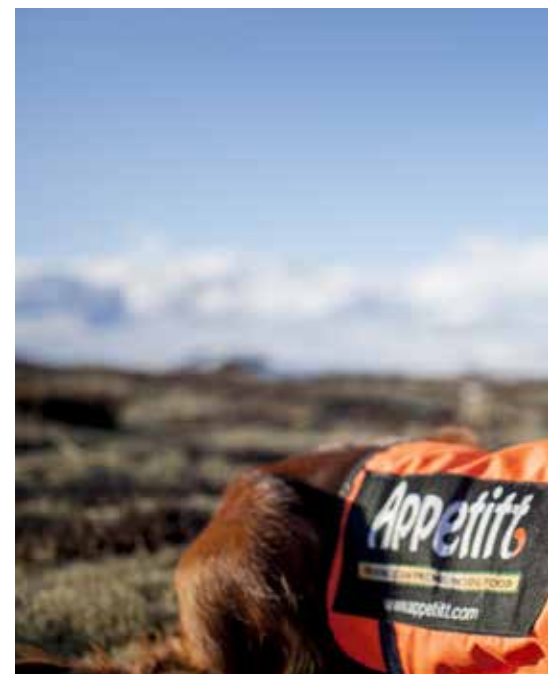
produkter og sortiment skal bli «det trygge valget» og alt som gjøres fram mot 2020 er bygget på kvalitet, kompetanse og troverdighet. Det skal også legges enda større vekt på videreutvikling av egne produkter og emballasje. Dette kan bety en utvidelse av produktene vi tilbyr våre kunder, og det er naturlig å se på en spissing av fôrsortimentet som en trend i markedet.

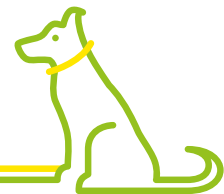
– Det norske markedet for kjæledyrfôr og utstyr har utviklet seg mye de siste årene og økt kjøpekraft gir nye krav fra kundene. Det stilles høyere krav til ernæring, kvalitet og forpakninger. Felleskjøpet ønsker å utnytte sin posisjon som ledende fôrprodusent, og jobber nå med å tilpasse sine produkter til ulike kundegrupper. Mens vi tidligere har hatt flest brukshund-kunder skal vi nå styrke vår posisjon på fôr og utstyr til segmentet for familiehund, forteller Torkildsen.

Tilgjengelighet i alle kanaler

Tilgjengelighet og kundevennlige kjøpsløsninger er avgjørende for å utvikle kjæledyrsatsingen. Produktene må tilbys i alle kanaler, enten det er fysisk butikk, netthandel, fôr på døra eller hos veterinær og oppdretter. Felleskjøpet skal være ledende på fôrkompetanse og være en faghandel til kjæledyr.

– Kompetanse som gir ekstra verdi for kundene er avgjørende for å lykkes i kjæledyrmarkedet. Derfor satser vi ytterligere på å utdanne egne ansatte slik at alle kunder, enten de er proff- eller konsumentkunder, skal få tryggheten de søker for sine kjæledyr, sier Torkildsen.





AGRIPET

- Totalt 10 personer jobber med Felleskjøpets Agripet-satsing.
- Felleskjøpet har i dag merkene Labb, MatMons, Appetitt, Royal Canin, Breeders, Hurrrta og Flexi i sin portefølje av kjæledyrfôr.
- Felleskjøpet er markedsleder i Norge på tørrfôr til hund med 26 prosent. På tørrfôr til katt har vi en markedsandel på 10 prosent.
- I Norge utgjør totalmarkedet for fôr og utstyr til kjæledyr mellom 2 og 2,5 milliarder.

Forsterket posisjon for datterselskapene



Norgesmøllene, som eies av Cernova, kjøpte i 2016 50 prosent av Valsemøllen i Danmark. Valsemøllen har en markedsandel på om lag 50 prosent i det danske matmelmarkedet. Selskapet har produksjonsanlegg i Esbjerg, Svendborg og Køge og hadde i 2016 en omsetning på rundt 675 millioner norske kroner.

– Valsemøllen er en solid virksomhet, sier adm. direktør Bjørn Gjethammer i Norgesmøllene.

Strategisk viktig

Kjøpet i Valsemøllen har stor strategisk betydning for Norgesmøllene. Norgesmøllene blir nå en fulldekkende nordisk aktør og en klar nummer to i det nordiske matmelmarkedet. Valsemøllen setter også Norgesmøllene i god posisjon til å betjene sine kunder, REMA 1000 og NorgesGruppen, som begge er godt etablert og har en positiv utvikling i det danske dagligvaremarkedet. Cernova/Norgesmøllene har fra før eierposter i danske Mel-Compagniet og svenske Skåne-möllan.

Kornbaserte matvarer er definert som en kjernevirksomhet i Felleskjøpet Agri-konsernet. Norgesmøllene er et heleid datterselskap i mel- og bakerikonsernet Cernova som eies 66 prosent av Felleskjøpet Agri og 34 prosent av stiftelsen Fritt Ord. Norgesmøllene produserer og omsetter matmel, pasta, innsatsvarer og bearbejdede kornprodukter til bakerier, dagligvarehandel, storhusholdning og melbasert industri.

Spisset satsing i Grønt AS

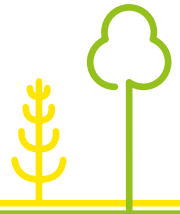
Grønt AS, som er et heleid datterselskap

av Felleskjøpet Agri, har restrukturert sin virksomhet i løpet av 2016. Antra AS, som er ledende innen salg av løype- og prepareringsmaskiner til skianlegg, er solgt ut. Videre er eierandelen i Econova AB solgt samtidig som eierskapet i Nordic Garden er økt. Nordic Garden er leverandør av et bredt sortiment av hageprodukter i hele Norge.

– Grønt AS spisser nå sin virksomhet med produkter rettet mot yrkesdyrkere og hus- og hagemarkedet. Som en viktig del av denne satsingen har vi kjøpt oss opp ytterligere i Nordic Garden og eier nå over 89 prosent av dette selskapet. Dette er en strategisk viktig investering for å sikre god produktutvikling mot hobby- og hagesegmentet, sier Roy Bonnégolt som er direktør i Grønt AS.

Et viktig produkt i hus- og hagesegmentet er gode jordprodukter. Grønt AS produserer og selger kvalitetsjord til både profesjonell matproduksjon, og hagedyrkere. Hobby- og hagedyrkerne blir stadig mer opptatt av kvalitet og klima, noe som gjør at torv som bestanddel i jord har fått mer oppmerksomhet. Felleskjøpet og Grønt AS har som mål å fase ut all bruk av torv i jordprodukter til hobby- og hagesegmentet. I løpet av 2016 er det jobbet med flere alternativer for å utvikle et bærekraftig og lønnsomt produkt. Resultatet er en ny jordserie kalt Sirkeljord for hobby- og hagemarkedet, hvor det brukes plussprodukter som kornavrens og tørrstoff fra husdyrgjødsel fra landbruket som erstatning for torv.

Cernova AS styrker sin posisjon i matmelmarkedet gjennom kjøpet av eierandelen i Valsemøllen i Danmark. Grønt AS spisser sin virksomhet og satser målrettet mot hagemarkedet.



Helnorsk til havreelskere



Nordmenn elsker havre. Forbruket av havreprodukter er doblet på ti år og veksten bare fortsetter. Og nå får entusiastene helnorsk havregryn og andre havreprodukter fra Møllerens splitter nye mølle i Skien.



Det er slett ikke rart at nordmenn har fått smaken på havre, skal vi tro prosjektleder for Felleskjøpets og Norgesmøllenes havresatsing, Bent Solbakken.

– Norsk havre er kanskje verdens beste råvare. Svensker og finner har fram til nå tatt eierskap til det fantastiske produktet som nordisk havre er, men sannheten er at den norske er best. Her i landet har vi enda bedre klima for å få fram de unike egenskapene ved havre, sier Solbakken.

Nå vil Solbakken ha norske havredyrkere med på laget for å utnytte mulighetene som nordmenns økende havreforbruk representerer. I markedsføringen vil han bruke historiene bak den norske havren, slik Møllerens gjør i oppstarten med havregryn basert på havre fra Solør – Norges kanskje mest kjente havredistrikt.

Verdens «beste» mølle

Norges største melprodusent, Felleskjøp-eide Norgesmøllene, har lenge sett veksten i havremarkedet uten selv å kunne ta del i det.

– Vi ønsker selvfølgelig vår bit av dette markedet og det var bakgrunnen for at vi startet planleggingen av en havremølle i tilknytning til vår matmellemølle i Skien, sier produksjonsdirektør Rune Johnsen i Norgesmøllene.

I september 2016 startet den første produksjonen av Møllerens havregryn ved

anlegget og fra månedsskiftet oktober/november gikk det for fullt. I 2017 vil det komme stadig flere nye havre- og frokostprodukter fra mølla i Skien. Selv mener møllerne i Skien at de har fått et fenomenalt utgangspunkt for å få Møllerens produkter inn på nordmenns frokostbord og i andre sammenhenger.

– Vi skal bli «verdens beste» havremølle, sier Solbakken ubeskjedit, og forklarer hvorfor.

– Vi har en fantastisk teknisk plattform, blant annet med en unik varmebehandlingsprosess som tar vare på det sunne fettene i havren. Dessuten har vi svært god hygiene i alle deler av produksjonen, noe vi tror blir enda viktigere i framtiden. I tillegg er det nye anlegget moderne og effektivt. Dette blir et av Europas mest konkurransedyktige anlegg, sier han. Solbakken legger til at erfaringen og kompetansen om korn og mel i Norgesmøllene og Felleskjøpet er en stor styrke.

Havre på nye måter

Norgesmøllene har fått avtaler om levering av Møllerens havreprodukter til alle dagligvarekjedene i Norge. Den mest omfattende avtalen er med Norgesgruppen, der produktene blir å finne hos Kiwi, Meny, Spar og Joker. Møllerens har også fått innpass hos REMA 1000, og noen produktgrupper blir også å se i hyllene hos COOP. – Havre blir også stadig mer interessant i bakerier og industri. Det kan benyttes

opptil 40-50 prosent havre i brød, som gir det unike egenskaper og gjør at brødet kan hode seg friskt og sunt. Norgesmøllene skal være ledende i utviklingen av havreprodukter i tett samarbeid med våre kunder, sier Solbakken.

Helse i hvert korn

Den store interessen for havre har sammenheng med kornartens mange gunstige helseeffekter.

– Å spise havreprodukter har en direkte positiv effekt på helsen. Noe av denne effekten kan vi forsterke i framstillingen av produktene. For det andre har havre en forebyggende effekt i forhold til livsstilssykdommer, ikke minst diabetes II, sier Solbakken.

Havre har høyt innhold av umettet fett. Den inneholder også mye kostfiber som er lett løselig, noe som har positiv effekt på kolesterol og blodsukker. I tillegg er havre helt «rå» på mineraler, blant annet med mye jern, men også sink, kalium og magnesium. Det er også mye antioksidanter og høyt innhold av B-vitaminer.

Havre er dessuten fri for gluten.

– Så må vi ikke glemme at havre først og fremst er godt, sier Johnsen og Solbakken.



Milepæler



1. EN BONDE FRA ELLER TIL

Magnus Carlsen befestet sin posisjon som verdens beste sjakkspiller og ble verdensmester for tredje gang i 2016. Men Carlsen fikk også fornyet respekt for bonden i løpet av året da han hadde hovedrollen i Felleskjøpets reklamefilm «En bonde fra eller til». I filmen kommenterer journalister en sjakk-kamp der bondebrikkene ofres én etter én, og Carlsen sier selv at «nei, noen bønder fra eller til, det spiller ikke så stor rolle». Det vekker de ekte bøndene, og i filmen klarer de å få Carlsen til å tenke seg om både en og to ganger før han tør legge seg ut med bønder igjen. Filmene har blitt svært godt mottatt og fikk Sølvfisk for september måned i 2016, noe som betyr at dette var den tredje filmen fra Felleskjøpet som kjempet om den gjeve utmerkelsen Gullfisk. Felleskjøpet vant Gullfisk i 2013 for filmen «Bønder i by'n», og hentet også hjem seieren for «En bonde fra eller til». – Bonden er sjakkens sjel. Etter å ha deltatt på opptakene til denne filmen har jeg lært enda mer om bønder og skjønner at det er viktig å behandle dem godt, har Carlsen uttalt etter at reklamefilmen var ferdig.

2. TORVFRIE JORDPRODUKTER

Felleskjøpet og datterselskapet Grønt AS produserer og selger kvalitetsjord til både

profesjonell matproduksjon, og hobby- og hagedyrkere. En rekke produkter er de senere årene utviklet for å tilfredsstille de strenge kravene som stilles til mat- og grønnsaksproduksjon. I tillegg til dette blir hobby- og hagedyrkere stadig mer opptatt av kvalitet og klima. En viktig del av jordas struktur kommer fra torv, noe som også fører med seg utslipp av CO2. Felleskjøpet har som mål å fase ut all bruk av torv i jordprodukter til hobby- og hagesegmentet. I løpet av 2016 er det jobbet med flere alternativer for å utvikle et bærekraftig og lønnsomt produkt. Resultatet er en ny jordserie kalt Sirkeljord for hobby- og hagemarkedet, hvor det brukes plussprodukter som kornavrens og tørrstoff fra husdyrgjødsel fra landbruket som erstatning for torv.

3. ØKOKORN-MOTTAK I LARVIK

Felleskjøpet Agri ønsker å forbedre mottakstilbudet for økologisk korn. Gjennom 2016 er det utarbeidet detaljplaner for økomottak i Larvik fra kornsesongen 2017. Prosjektet i Larvik vil være en del av en fremtidig helhetlig løsning for levering av økokorn på Østlandet. Dette innebærer at vi gjør tilpasninger knyttet til mottak og lagring av økologisk korn på vårt produksjonsanlegg for produksjon av økologisk kraftfôr på Lena. Når dette er

på plass vil vi etablere gode og kostnads-effektive tekniske løsninger med tilpasset logistikk og sortiment på begge sider av Oslofjorden og Romerike for økokorn.

4. 10 MILLIONER TIL NYTT ØKOLOGIFOND

REMA 1000, Felleskjøpet, Norgesmøllene AS og Mesterbakeren etablerte i 2016 et økologifond på 10 millioner kroner. Fondet skal bidra til å dekke merkostnadene for bønder som legger om fra konvensjonell til økologisk korndyrking. Omlegging til økologisk drift tar tid og produksjonen går gjennom en endringsprosess. For bonden fører dette skiftet med seg usikkerhet og utfordring knyttet til salg under omleggingen. Fondet skal trygge denne overgangen for norske bønder. – Felleskjøpet har som mål å øke den norske økologiske kornproduksjonen, da vi trenger mer økologiske råvarer både til vår kraftfôrproduksjon og til matmjøl- og bakerisektoren. Dette samarbeidet er derfor viktig og riktig. Vi ønsker at den norske bonden skal kunne produsere mest mulig av den økte etterspørselen. Dette er både i tråd med økologisk tankegang og det gir den norske bonden mulighet til å ta sin del av den økte verdiskapningen og å bidra til mindre import, sier Trond Fidje, -direktør divisjon landbruk i Felleskjøpet Agri.



3

5. FRA FJØRFESLAKT TIL FØR OG ERNÆRING

Felleskjøpet Agri og Nortura har gått sammen om å bygge et nytt hydrolyseanlegg som skal sikre bedre proteintilgang og bedre fôr. Anlegget som skal hete Bioco AS, bygges i tilknytning til fjørfeslakteri på Hærland i Østfold. Nortura slakter i dag rundt 40 prosent av all norsk kylling og kalkun. Med topp moderne hydrolyseteknologi skal restråstoffer fra slakteprosessen foredles til næringsstoffer som i første omgang kan inngå i kjæledyrfôr. – Vi tar en felles risiko for å bygge et topp moderne anlegg som favner bredt i både landbruket og kjøttindustrien og blir en del av det grønne skiftet. Med ny teknologi kan vi redusere importen av proteinkilder og heve førkvaliteten, sier John Arne Ulvan, konsernsjef i Felleskjøpet Agri. Byggingen av Bioco AS starter sommeren 2017 og skal stå ferdig i januar 2018. Kostnadsrammen er på 95 millioner, der 15 millioner kommer fra Innovasjon Norge og resten er kapital fra Felleskjøpet og Nortura. I tillegg er flere store norske virksomheter involvert i prosjektet. Den norske teknologivirksomheten Alkymar leverer og drifter hydrolyseprosessen, og kompetansemiljøer fra SINTEF og NOFIMA er engasjert med blant annet laboratorie-tjenester.



6

6. NYTT TRANSPORTSTYRINGSSYSTEM

Felleskjøpet begynte i september 2016 overgangen til nytt transportstyrings-system. De første bilene med ny mobil webløsning for rutekommunikasjon ruller nå på veiene, og når systemet er fullt implementert vil planlegging, gjennomføring og oppfølging av transportoppdrag i Felleskjøpet bli langt mer effektivt. Med rundt 500 000 transportoppdrag i året vil bespareningene både på bilpark, diesel-forbruk og miljø bli betydelig. – Transportkontoret vil nå få oversikt over alle ordre som har et transportoppdrag. Det betyr igjen mulighet til å utnytte bilparken bedre, kjøre færre kilometer og ha bedre kontroll på kostnadene, sier Halfdan Blytt, direktør for produksjon og vareflyt. Felleskjøpets fabrikk i Vaksdal var først ute med leveranser i det nye systemet og full utrulling skjer fortløpende og er ferdig i løpet av 2017. Nytt transportstyringsystem er en viktig brikke i arbeidet med å redusere Felleskjøpets utslipp knyttet til transport. Selskapet har som mål å redusere bruken av fossilt drivstoff med 40 prosent frem mot 2020.

7. STRATEGISK SAMARBEID MED PON EQUIPMENT AS

Felleskjøpet inngikk i 2016 et samarbeid



7

med Pon Equipment AS om salg av CAT kompaktmaskiner. Med sine 55 maskinselgere og 43 verksteder vil Felleskjøpet Agri nå selge og serve CAT kompaktmaskiner. Kompaktmaskiner utgjør ca. 50% av det totale markedet for anleggsmaskiner i Norge. Pon Equipment har siden 2010 investert betydelige ressurser i dette segmentet mot entreprenørbransjen, med stor suksess. – Denne avtalen føyer seg inn i en viktig strategisk satsing hvor vi har til hensikt å skaffe kundene våre viktige anleggsmidler. Caterpillar sine produkter passer veldig godt inn i vårt sortiment, sier Frode Dahl, direktør maskin i Felleskjøpet Agri. CAT kompaktmaskiner finnes i en rekke modeller, i tillegg til et bredt utvalg verktøy og utstyr. Hovedfokus vil være på gravemaskiner opp til og med 8 tonn og hjullastere under 10 tonn. I tillegg vil teleskoplastere, kompaktlastere og utstyr til disse maskinene være tilgjengelig i Felleskjøpets sortiment. – Mange av våre kunder jobber også som småentreprenører. Med produktene fra Cat vil vi nå kunne tilby et komplett utvalg til disse og samtidig styrke kundefordelen «alt fra én leverandør», som vi er kjent for. I tillegg styrker vi også vårt tilbud innen segmentet park og anlegg, sier Dahl.





Årsmelding 2016

- Felleskjøpet vil møte kundene med skreddersydde løsninger og bedre tilgjengelighet for å bidra til økt lønnsomhet hos bonden. Dette er kjernen i konsernets nye strategi Bondeløftet 2020.
- Konsernet fikk et solid resultat i 2016, og er vesentlig styrket med blant annet ny kraftfôrfabrikk på Kambo, ny havremølle i Skien, kjøp av Granngården i Sverige og Valsemøllen i Danmark.

EIERSTYRING OG MEDLEMS-ENGASJEMENT

Felleskjøpet Agri har 44 269 medlemmer ved utgangen av året. Organisasjonen er inndelt i 113 medlemskretser som velger representanter direkte til årsmøtet. Representanter for styre og ledelse deltar på samtlige kretsmøter. Direkterepresentasjon og god mulighet til kontakt med styre og ledelse gir reell eierstyring og skaper medlemsengasjement.

Som samvirkeforetak er Felleskjøpet eid og styrt av medlemmene, og formålet med virksomheten er bruker-/medlemsnytte. Utover direkte brukernytte gir Felleskjøpet utbytte til medlemmene i form av etterbetaling og avsetning til individuell egenkapital i selskapet. Utbyttet fastlegges ut fra selskapets resultat og det enkelte medlems samhandling med selskapet.

BONDELØFTET 2020

Styret vedtok i 2016 Felleskjøpet Agris nye konsernstrategi – Bondeløftet 2020. Strategien viderefører og forsterker selskapets arbeid for å styrke medlemmenes økonomi på kort og lang sikt.

Målene fra forrige strategiperiode (2011-2016) om økt bondenytte, større markedsandeler, effektivisering av driften og styrket

medlemsengasjement, er i all hovedsak innfridd. Det er i perioden foretatt betydelige investeringer i fabrikker, avdelinger, bakerier og andre anlegg og øvrige tiltak som styrker konsernet og medlemmene.

Den nye strategien er utarbeidet sammen med de tillitsvalgte som har deltatt gjennom hele prosessen. Medlemmene ble orientert om strategiarbeidet på kretsmøtene i 2016 og dette blir fulgt opp på kretsmøtene i 2017. Bondeløftet 2020 har tre hovedmål for konsernets virksomhet framover:

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

Bondens partner

Felleskjøpets hovedoppgave er å skape bondenytte, og selskapet har som mål å bidra til styrket resultat på gården gjennom å levere driftsmidler, rådgivning og konsepter tilpasset bondens produksjon og behov. Felleskjøpet er også opptatt av å bidra til en bærekraftig norsk matproduksjon. I Bondeløftet 2020 er disse målene oppsummert i vår visjon om å skape bærekraftig bondenytte for alle.

Norske bønder utvikler seg i tråd med endringer vi ser i samfunnet for øvrig. En trend er knyttet til mer tilpassede løsninger for den enkelte. En annen trend er digital utvikling. I den nye strategien legges vekt på å utvikle Felleskjøpet til å bli Bondens partner gjennom å utvikle konseptløsninger som kombinerer teknologi, produkter og rådgivning tilpasset de enkelte kunder og markedssegmenter samt en mer kunde- og behovstilpasset oppfølging og rådgivning gjennom personlig kontakt og gode digitale løsninger. Konseptet Bondens partner forutsetter også et løft av Felleskjøpets løsninger og tilgjengelighet gjennom digitale kanaler. Et eksempel er at under Bedre Landbruk i november 2016 lanserte Felleskjøpet en pilotutgave av digitalløsningen «Min gård» som skal utvikles til å gi bonden full oversikt over samhandling og muligheter med Felleskjøpet og gjøres tilgjengelig både på web og mobil.

Satsing i tilknyttede markeder

Felleskjøpet-konsernet har i lang tid oppnådd gode resultater med sin satsing på detaljhandel og kornbaserte matvarer. Styret ønsker å satse videre innenfor forretningsområder der konsernet har kompetanse og naturlige forutsetninger. Målet er å øke konsernets lønnsomhet og



BESKRIVELSE AV VIRKSOMHETEN

å bringe verdier tilbake til medlemmene. Styret legger til grunn at konsernets aktiviteter primært vil være i Norge og Norden. Kjøpene av Granngården i Sverige og 50 prosent av Valsemøllen i Danmark, samt etablering av ny havremølle i Skien, er ledd i denne strategien.

Ny merkevareplattform – det bonden kan

I forbindelse med «Bondeløftet 2020» er det utviklet en ny merkevareplattform for konsernet. Merkevareplattformen skal gjøre Felleskjøpet relevant for flere og profilere vår solide forankring og kompetanse med utgangspunkt i «det bonden kan», eksempelvis gjennom økt hagesatsing og understøtting av urbant landbruk.

Samfunnsoppdraget

Medlemmer og tillitsvalgte ønsker at Felleskjøpet tar en aktiv rolle for å styrke bondens og landbrukets posisjon. Styret legger stor vekt på dette, og vil arbeide for å øke samfunnets forståelse for norsk matproduksjon og at landbruket får en sentral plass i det grønne skiftet.

Felleskjøpet utførte i 2016 en kartlegging av leverandørindustrien i landbruket som viser at denne industrien er en stor og viktig næring, ikke minst i distriktene.

Undersøkelsen som ble utført av Menon Economics, viser at leverandørnæringene legger grunnlaget for 17 000 arbeidsplasser og 12 milliarder kroner i verdiskaping. Landbrukets leverandørindustri, primærnæringen og næringsmiddelindustrien har totalt ca. 120 000 sysselsatte og utgjør en av Norges største verdikjeder.

FRAMTIDENS MATPRODUKSJON

I jordbruksmeldingen som ble lagt fram i desember 2016, signaliserer regjeringen at den ønsker endringer i jordbrukspolitikken. Hovedbudskapet er behov for omstilling, effektivisering og mindre politisk styring, for å styrke norsk matproduksjons konkurransevne. Fra landbrukets side er det pekt på at meldingen rokker ved grunnleggende elementer i jordbrukspolitikken og at endringer og tiltak som foreslås vil føre til sentralisering av produksjonen og dårligere utnyttelse av jordbruksarealer i distriktene. I Felleskjøpet ser vi jordbruksdrift i hele landet som en forutsetning for å opprettholde og øke norsk matproduksjon. Da er vi avhengig av å holde på arbeidsdelingen med å dyrke korn på flatbygdene og ha en stor husdyrproduksjon i grasområdene.

Regjeringen inviterte i 2016 landbruket

Konsernet Felleskjøpet Agri SA produserer og selger driftsmidler til landbruket, driver kornhandel, produserer mel, brød og andre matvarer med korn som basisråvare og driver omfattende detaljhandel og virksomhet i grøntsektoren.

Selskapet er et samvirkeforetak eid av 44 269 medlemmer. Vårt formål er å styrke medlemmenes økonomi på kort og lang sikt. Det skal vi gjøre ved å bidra til økt lønnsomhet på den enkelte gård, skape resultater og verdier i selskapet som kan tilbakeføres til medlemmene og ved å øke forståelsen for norsk matproduksjon. Medlemmene og bonden skal oppleve Felleskjøpet som sin naturlige partner. Sterkt medlemsengasjement og aktiv støtte til unge bønder er viktig i dette arbeidet.

Felleskjøpet tar samfunns- og miljøansvar for å bidra til bærekraftig matproduksjon. Vi ser landbruket som en viktig næring i fremtiden når samfunnet i langt større grad må baseres på fornybare ressurser.



og andre næringer til å komme med innspill til en nasjonal strategi for grønn konkurransekraft. I sitt innspill peker landbruket på at næringen har betydelige bioressurser i jord og skog som er avgjørende dersom Norge skal bli et grønt, konkurransekraftig samfunn. Et NHO-panel anslår at bioøkonomien kan ha en omsetning på 1 000 milliarder kroner i 2050, og landbruket vil utgjøre en stor del av dette. Det er av nasjonal interesse å legge til rette for å utnytte disse mulighetene i behandlingen av jordbruksmeldingen og når framtidens matproduksjon utformes.

Markedsordningen for korn

Markedsordningen for korn har etter styrets mening fungert godt siden omleggingen i 2001 der reguleringsansvaret ble overført fra staten til bøndene med Norske Felleskjøp som markedsregulator. I jordbruksmeldingen foreslår regjeringen å tilbakeføre markedsreguleringsansvaret til staten ved Landbruksdirektoratet. Regjeringen foreslår også å oppheve markedsregulators mottaks- og forsyningsplikt i kornmarkedet, som innebærer at markedsregulator ikke vil ha ansvar for å ta ut målpris. Slike endringer vil skape økt risiko for kornprodusentene og trolig føre til redusert norsk korndyrking.

Etter at det høsten 2016 ble reist spørsmål ved markedsordningen, inviterte markedsregulator Norske Felleskjøp hele bransjen

til en gjennomgang. En samlet bransje ble enig om tiltak til forbedringer og sluttet fullt opp om markedsordningen og Norske Felleskjøp som markedsregulator. Det ble også reist kritiske spørsmål rundt Felleskjøpet Agri og Felleskjøpet Rogaland Agder sin avtale om kornhandel kombinert med Felleskjøpets rolle som markedsregulator. Avtalen er gjennomgått av Konkurransetilsynet uten at det ble gitt pålegg, men den ble likevel justert for å styrke tilliten og omdømmet til markedsordningen.

DRIFT OG INVESTERINGER

3. mai 2016 ble den nye kraftfôrfabrikken på Kambo offisielt åpnet. Investeringen på rundt 250 millioner kroner er et viktig løft for et av våre viktigste produktområder. Fabrikken har en produksjonskapasitet på 300 000 tonn pr. år og er designet for stor fleksibilitet, full sporbarhet og automatisert styring og kontroll av kvaliteten på fôret. Den gir også bedre muligheter for produksjon av spesialfôr. Energiforbruket er redusert med 25 prosent per produsert enhet. Samlet bidrar dette til å ruste oss for ei grønn framtid.

Felleskjøpet foretar løpende utbygging og oppgradering av avdelinger over hele landet. Det største løftet i 2016 har vært utbyggingen av det nye landbruks-senteret på Kløfta med maskinsenter, verksted og ny butikk.

Effektiviseringsprogrammet Samkjørt er avsluttet i 2016. Kostnadsreduksjonene er i tråd med det som var målsatt og utgjør i 2016 ca. 240 millioner kroner i forhold til oppstartsåret 2011. For hele programperioden er samlede innsparinger ca. 670 millioner kroner. Store deler av innsparingene er tilbakeført til kundene i form av lavere priser. Et nytt program, Videre framgang, har som mål å øke selskapets konkurransekraft med 178 millioner kroner i 2020 målt mot 2016. Akkumulerte gevinster i perioden vil være 445 millioner kroner.

Etter omfattende avklaringsrunder rundt årsskiftet 2015/2016 hevet Felleskjøpet kontrakten med leverandør av nytt ERP/IT hovedsystem. Bakgrunnen for heving var manglende leveranse av løsning fra ERP-leverandøren. Etter hevingen den 3. februar i 2016 stevnet Felleskjøpet leverandøren med krav om erstatning. Det pågår i 2017 en rettslig prosess, og partene har avtalt å møtes til rettsmekling.

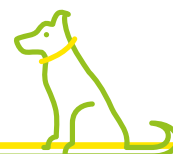
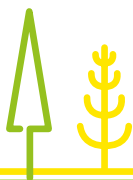
LANDBRUK

Omsetningen i morselskapet, som omfatter landbruks- og detaljhandelsvirksomheten, var på nivå med året før.

Felleskjøpet fortsetter å øke sine markedsandeler i kraftfôrmarkedet og hadde i 2016 økning i salget av fjørefôr og svinefôr. Samlet sett var Felleskjøpets kraftførsalg nær det samme som året før. Totalmarkedet



«Konsernstrategien «Bondeløftet 2020» er utarbeidet sammen med de tillitsvalgte og i tett dialog med medlemmene.»



for kraftfôr har vært preget av økning for fjørefôr som følge av oppgang i kyllingmarkedet, svak nedgang for svinefôr som følge av lavere slaktevekter og en noe større nedgang for drøvtyggerfôr, vesentlig på grunn av lavere melkeproduksjon og et godt grovfôrår.

Felleskjøpet har volumvekst for alle store varegrupper innen plantekultur, som gjødsel, såkorn, kalk, ensileringsmidler og plantevernmidler. Prisdregning på gjødsel i andre halvår 2016 gir norske bønder betydelig reduserte kostnader i inneværende sesong.

2016 ble et godt kornår og for første gang på mange år var det økning i kornarealet. Kvaliteten på kornet er god. Over 75 prosent av hveten holder matkvalitet. God kornkvalitet har også stor betydning i kraftfôrproduksjonen. I 2016 (kalenderår) inneholdt Felleskjøpets kraftfôr 52 prosent norsk korn. Medregnet kli var norskandelen 56 prosent. Dette er fire prosentenheter mer enn året før.

Utvikling for frilandsvekster, veksthusprodukter, frukt og bær er stabil. Grønt-selskapene Norgro og Bjerknes beholder sin sterke posisjon i dette markedet.

Felleskjøpet skal være en foretrukken leverandør til økologisk landbruk på lik linje med konvensjonelt landbruk. I 2016 har Felleskjøpet gått sammen med TINE og

REMA 1000 for å fremme produksjonen av norsk økologisk melk og korn.

John Deere beholdt sin posisjon som landets mest solgte traktormerke i 2016. Salget av nye og brukte treskere hadde betydelig vekst, og salg av landbruksredskaper var også sterkt. Felleskjøpet inngikk i 2016 avtale med Tokvam om markedsføring og salg av den norske produsentens snø- og veivedlikeholdsutstyr, og med Pon om salg av lettere Caterpillar gravemaskiner.

Verkstedene hadde et nytt bra år med over 13 prosent omsetningsvekst. Utstyr til innendørsmekanisering økte med nær sju prosent.

Felleskjøpet har utpekt park og anlegg som et satsingsområde, og det er lagt en egen strategi for forretningsområdet fram mot 2020. Samlet salg av maskiner og utstyr innenfor dette området steg med hele 28 prosent i 2016.

DETALJHANDEL

Felleskjøpets detaljhandelsvirksomhet har vokst sterkt de siste årene og bidrar betydelig til resultatet i selskapet. Salget i Felleskjøpets butikker økte i 2016 med mer enn 10 prosent, og omsetningen endte på nesten 3 milliarder kroner.

Alle varekategorier hadde økning. Sterkest var framgangen for hage/uterom og fôr og produkter til kjæledyr. I løpet av året har det

vært flere nylanseringer av fôrtyper til hund og katt.

I 2016 er digital markedsføring betydelig forsterket.

Det ble i 2016 etablert ny Felleskjøpet Fôr og Fritid-butikk (FFF) i Stovner Senter i Oslo, og Felleskjøpet har nå åtte slike senterbutikker.

Innenfor kjæledyrsegmentet fortsetter den gode utviklingen som har vært i mange år. Stadig flere velger Labb og Appetitt til sine hunder.

Kjøp av Granngården

Sommeren 2016 kjøpte Felleskjøpet Agri det svenske handelsselskapet Granngården for 400 millioner svenske kroner. Kjøpet følger opp strategien om å utvikle konsernet innenfor utvalgte kjerneområder, som detaljhandel, i Norge og Norden. Målet er å skape en nordisk faghandel for bønder og forbrukere.

Granngården er et tradisjonsrikt selskap forankret i jordbruksnæringen med en profil og produkter som passer godt sammen med Felleskjøpet. Granngården har 108 butikker i Sverige, samt netthandel. Selskapet har 587 årsverk og hovedkontor i Malmø.

Med kjøpet av Granngården utgjør Felleskjøpets omsetning innen detaljhandel nærmere 5 milliarder kroner på årsbasis.



GRØNTSEKTOREN

Grønt AS, som består av flere selskaper rettet mot proffdyrkere og forbrukermarkedet, har i 2016 gjennomført strukturelle grep for å oppnå en bedre og mer effektiv organisering av virksomheten. Konsernet organiseres nå i tre hovedområder – Veksthus og friland Maskin, Veksthus og friland Driftsmidler og Hus, hage og fritid.

Grønt har i 2016 solgt seg ut av Econova og kjøpt seg opp til en eierposisjon på 89 prosent i Nordic Garden.

Virksomheten i Sverige har hatt en god utvikling. Selskapene Weibulls Horto og maskin- og utstyrsleverandøren RJ Maskiner oppnådde positive resultater i 2016.

Grønt solgte i 2016 Antra AS, med overdragelse til ny eier 1. mars 2017.

NÆRINGSMIDLER

Felleskjøpet har de siste årene utviklet en omfattende næringsmiddelvirksomhet basert på korn som råvare. Matmel- og bakerivirksomheten, som er samlet i selskapet Cernova, der Felleskjøpet Agri eier 66 prosent, er etablert i Norge, Sverige og Danmark. Cernova består av Norgesmøllene, Mesterbakeren, Norgesbakeriene, Opus Ingredients og Cernova Trading. Norgesmøllene er eier i Skåne-møllan i Sverige og Valsemøllen i Danmark.

Cernovas omsetning i 2016 var 2,0 milliarder kroner, vel 2 prosent mer enn året før.

Norgesmøllene har sin opprinnelse i Vaksdal, der mølledriften startet i 1866. Gjennom 2016 ble 150-årsjubileet markert med blant annet arrangementer for skoler og lokalbefolkning ved fabrikkene og jubileumsfest i Håkonshallen i Bergen.

Norgesmøllene produserer og markedsfører mel og bakeprodukter under merkenavnet Møllerens. Markedet har vært svakt stigende i 2016 og Møllerensproduktene holder en god og stabil posisjon.

Mesterbakeren har ti bakerier over hele landet og er hovedleverandør til REMA 1000. Norgesbakeriene har eierposisjoner i seks bakerivirksomheter over hele landet. Både hos Mesterbakeren og i Norgesbakeriene jobbes det strategisk med innovasjon og nye produkter for å imøtekomme forbrukernes ønsker.

Ny havremølle i Skien

Norgesmøllenes åpnet høsten 2016 en ny havremølle i Skien. Havresegmentet er i sterk vekst og er et naturlig satsingsområde for Norgesmøllene.

Kjøp av Valsemøllen

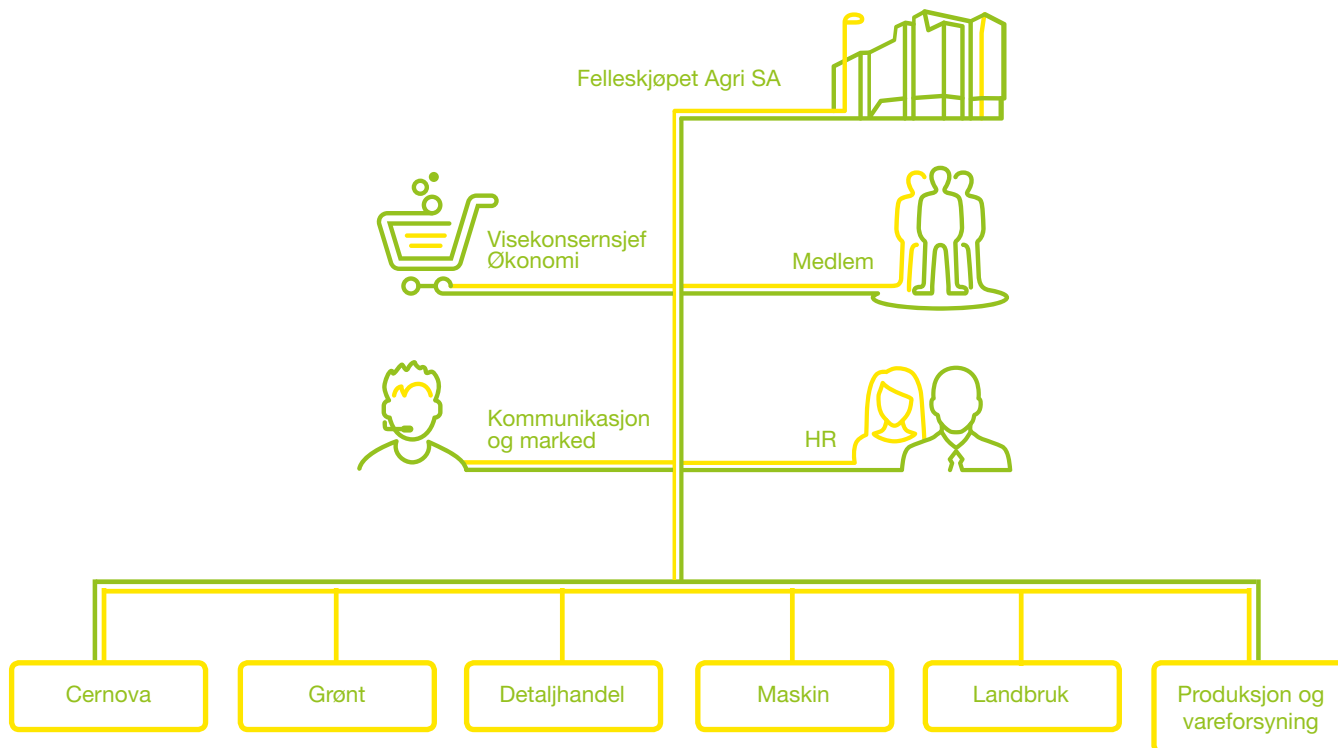
Høsten 2016 kjøpte Norgesmøllene 50 prosent av aksjene i Esbjerg Havnesilo AS

som eier 90 prosent av melprodusenten Valsemøllen i Danmark. Norgesmøllene blir dermed en fulldekkende nordisk leverandør og kan følge sine kunders ekspansjon i Norden. Norgesmøllene er en klar nummer to i det nordiske matmelmarkedet som i de siste årene har vært preget av konsolidering, og kjøpet er av strategisk betydning. Valsemøllen har produksjonsanlegg i Esbjerg, Køge og Svendborg og hadde i 2016 en omsetning på ca. 650 millioner norske kroner.

BÆREKRAFT OG KLIMA

Felleskjøpet Agri mål er å bidra til et bærekraftig landbruk både for samfunnet og bonden. I konsernets nye strategi er dette uttrykt i visjonen om å skape bærekraftig bondenytte for alle.

Landbrukets klima-veikart Norge har forpliktet seg til å redusere utslippene av klimagasser med 40 prosent innen 2030 i såkalt ikke-kvotepliktig sektor, som blant annet omfatter landbruket. Felleskjøpet har gjennom Norsk Landbrukssamvirke deltatt i arbeidet med å lage et veikart for hvordan landbruket sammen med myndighetene kan redusere utslipp, styrke sin konkurransekraft og bidra til økt verdiskaping. Et viktig prinsipp fra landbrukets side er å se matproduksjonen samlet og redusere klimautslippene per produsert enhet.



Klimarådgiving til bønder

Felleskjøpet Agri samarbeider med Norges Bondelag, Norsk Landbruksrådgiving, TINE og Nortura om «Klimasmart landbruk» – et opplegg for klimarådgiving på den enkelte gård. Klimarådgiving til bønder er forventet å starte i noen pilotområder mot slutten av 2017 med tanke på å etablere et landsdekkende tilbud i 2018.

Klimavennlige produksjonsløsninger

Utviklingen i jordbruket går i retning av stadig mer klimavennlig løsninger. Innen føring, dyrkingsteknikk, plantevern, maskinteknologi og energibruk skjer det en rask utvikling mot enda mer målrettet produksjon der bruken av innsatsmidler er nøye tilpasset behovet. Felleskjøpet satser aktivt på løsninger innen presisjonsjordbruk som vil kunne bidra til mer miljø- og klimavennlig produksjon.

Nye grønne løsninger

Felleskjøpet Agri har gått sammen med Nortura om å etablere en ny fabrikk, Bioco AS, ved Norturas fjørfe-slakteri i Hærland i Østfold. Fabrikken skal stå ferdig i 2018 og vil omdanne restråstoff fra fjørfeproduksjonen til høyverdige næringsstoffer ved hjelp av hydrolyse. Næringsstoffene vil gi norskproduserte råvarer til fôr og mat. Fabrikken er kostnadsberegnet til 95 millioner kroner. Innovasjon Norge bidrar med 15 millioner kroner.

Felleskjøpet deltar i Foods of Norway, et forskningsdrevet innovasjonssenter der det blant annet arbeides med å utvikle proteinråvarer fra alternative råvarekilder som tang og tare og skogsvirke. Dette er et langsiktig arbeid, men med spennende muligheter til å skaffe norskproduserte proteinråvarer.

Innkjøp og råvarer

Alle Felleskjøpets leverandører må tilfredsstillere konsernets etiske retningslinjer. I tillegg følges relevante bransjestandarder og kravene til Initiativ for etisk handel (IEH), der Felleskjøpet er medlem.

Felleskjøpet Agri har i hovedsak langsiktige avtaler med leverandører av råvarer som kan dokumentere opprinnelse og dyrkingsmetoder. Det stilles generelt krav om sertifisering av råvarene. Dette sikrer trygge, sporbare og bærekraftige råvarer.

Felleskjøpet Agri har sluttet seg til en erklæring mot avskoging i tråd med FNs klimaarbeid. Formålet er at råvarer fra utviklingsland ikke bidrar til avskoging.

YTRE MILJØ

Felleskjøpet har som mål å minimere konsernets virkning på klima og miljø.



Transport og produksjon

Det arbeides aktivt med å optimalisere drift og ressursbruk og finne klima- og miljøvennlige alternativer innenfor transport og produksjon, som står for det meste av Felleskjøpets påvirkning av klima og miljø. Et mål er å redusere selskapets CO₂-utslipp fra fossilt brensel med 40 prosent fra 2016 til 2020. Felleskjøpet benytter i dag biobrensel ved ti fabrikkanlegg.

I transportvirksomheten arbeides det med materiell, planlegging og styring, samt kjøreadferd. Felleskjøpet har i perioden fra 2011 til 2016 rasjonalisert transporten slik at selskapets transportbehov er redusert fra 300 til 250 biler daglig, samtidig som samlet volum har økt. Felleskjøpet ønsker å være en initiativtaker og pådriver for tidlig å kunne ta i bruk ny og mer miljøvennlig teknologi. Felleskjøpet vil i 2017 teste bruk av biler med nye og mer fleksible løsninger for transport av ulike varer. Det vil trolig også bli tilgjengelig biler som dekker Felleskjøpets behov med ny motorteknologi som åpner for alternativt drivstoff. Felleskjøpet vil teste ut nye biler i egen regi før teknologien tas i bruk i større skala.

Felleskjøpet tok i 2016 i bruk et nytt transportstyringssystem som gir enda bedre utnyttelse av bilparken og lavere kostnader. Dette har en positiv miljøeffekt ved at bedre fylling på bilene gir færre kjørt kilometer og mindre utslipp i forhold til varevolum. Systemet er hittil anvendt ved fabrikkene i Vaksdal, Florø og Bergneset.

Den nye fabrikk på Kambo har en energiinnsparing på 25 prosent pr. produsert kilo kraftfôr. Det arbeides kontinuerlig med energiøkonomisering og optimalisering av ressursbruk ved alle produksjonsanlegg.

Avfallshåndtering

Mengden med restavfall var i 2016 3 540 tonn, som er 200 tonn mindre enn i 2015. Sorteringsgraden for avfallet økte til 66 prosent. Mengden med farlig avfall var 365 tonn, fem tonn mer enn i 2015. Her økte sorteringsgraden til 92 prosent. Felleskjøpet krever at konsernets leverandører er medlem av Grønt Punkt Norge, som legger til rette for innsamling og gjenvinning av emballasje.

AKTIVE MEDLEMMER

Felleskjøpet Agri legger stor vekt på å realisere fordelene som aktive og engasjerte medlemmer tilfører et samvirkeforetak. Aktive medlemmer er selskapets kjerne kunder, og selskapet har gjennom mange år opplevd stort eierengasjement fra tillitsvalgte og medlemmer.

Gjennomgang av medlemsorganisasjonen

Styret nedsatte sommeren 2016 en arbeidsgruppe for å evaluere organiseringen av medlemsarbeidet. Bakgrunnen var at det er lenge siden det ble foretatt en slik gjennomgang og at styret er opptatt av at ressursene i medlemsarbeidet brukes riktig og effektivt. Gruppen har sett på tilpasninger av

medlemsarbeidet i forhold til utviklingen i landbruket og endringer i samfunnet. Det har vært en forutsetning at medlemskretsene fortsatt skal velge representanter direkte til årsmøtet, en ordning som er sett på som vellykket i Felleskjøpet Agri. Arbeidsgruppen har derfor konsentrert seg om de tillitsvalgtes funksjon og oppgaver mellom årsmøtene.

Styret behandlet arbeidsgruppens rapport på nyåret 2017, og forslag til endringer presenteres for medlemmene på kretsmøtene.

Blant temaene som drøftes er inndeling i regioner og organer for tillitsvalgte regionalt og lokalt. Justering av kretsgrenser etter innspill fra kretsene selv er også tema.

120 år – rekordoppslutning på kretsmøter

5. februar 2016 var det 120 år siden Landhusholdningsselskabernes Fællesindkjøbsforening ble stiftet. Felleskjøpet Agri markerte jubileet ved alle avdelinger med en rekke arrangementer og tilbud gjennom året. Mest oppmerksomhet fikk trekningen av en ny John Deere traktor blant medlemmene som møtte på kretsmøtene. Deltakelsen på kretsmøtene satte ny rekord med 5 340 medlemmer.

Unge bønder

Felleskjøpet er opptatt av å gjøre det enkelt og attraktivt for unge å satse innenfor landbruk og matproduksjon. Dette har



resultert i en rekke aktiviteter de seinere årene mot denne målgruppen, herunder faglige og sosiale møteplasser regionalt og sentralt. Felleskjøpets mentorordning ligger på et stabilt nivå og omfatter vel tusen unge og nye bønder. Mentorordningen skal gi unge bønder veiledning og hjelp ved oppstart, i tillegg til andre ordninger som blant annet Felleskjøpets etableringsbonus som supplerer etterbetaling og medlemskapitalkonti.

I 2016 er det utviklet et nytt kurstilbud, Samvirkeskolen, tilrettelagt for elever på naturbrukslinjer i videregående skole. Kursene ble igangsatt før jul og videreføres på nyåret 2017.

Felleskjøpet fortsetter samarbeidet med Norges Bygdeungdomslag og McDonald's om kampanjen Grønn Utdanning, herunder kåring av Årets unge bonde.

MEDARBEIDERE OG ORGANISASJON I MORSELSKAPET

Morselskapet Felleskjøpet Agri hadde ved utgangen av året 1 626 årsverk fordelt på 1 758 medarbeidere. Av disse er det 48 lærlinger.

Utvikling av medarbeidere og ledere skjer gjennom opplæringsprogrammer, medarbeidersamtaler og kartlegging internt. Det er etablert system for etterfølgerplanlegging for særlig viktige posisjoner. Selskapet har eget lærlingeprogram.

Helse, miljø, sikkerhet og kvalitet

Det ble i 2016 vedtatt egen HMS-strategi for Felleskjøpet Agri med en nullvisjon for alvorlige skader, yrkessykdommer og alvorlige miljøhendelser. Lederfokuset er økt, og i tillegg er det gjennomført en kampanje for å øke rapportering av tilløp til hendelser. Det ble i 2016 foretatt mer enn dobbelt så mange registreringer som året før. Det er også startet registrering av skader med medisinsk behandling.

Sykefraværet er lavt og stabilt. I 2016 var sykefraværet 4,6 prosent, det samme som i 2015.

I 2016 var antall skader med fravær pr. million arbeidstimer (H1) 7,2, mot 8,1 i 2015. Det var i løpet av året to alvorlige skader. Det har høy prioritet å redusere disse tallene ytterligere. Blant annet er det gjennomført en kampanje for å øke rapportering av tilløp til hendelser, og det ble i 2016 foretatt mer enn dobbelt så mange registreringer som året før. Det er også startet registrering av skader med medisinsk behandling.

Sentralt Arbeidsmiljøutvalg (AMU) har avholdt fire møter i løpet av året. I tillegg er det lokale AMU på avdelinger med mer enn 50 ansatte, et AKA- og et IA-utvalg. IA-utvalget har i 2016 utarbeidet en livsfasepolitikk.

Undersøkelser av medarbeidertilfredshet, som Felleskjøpet gjennomfører annethvert

år, viser god og økende trivsel blant de ansatte.

Fagforeningenes involvering i organisasjonsutvikling og tilpasninger er verdifull for medarbeidere og ledelse både i konkrete prosjekter og samarbeidsorganer.

Likebehandling

Felleskjøpet etterlever diskrimineringslovenes formål.

Kjønnsmessig fordeling i selskapet er stabil. Ca. 20 prosent av eiernes tillitsvalgte er kvinner, som må ses i sammenheng med at kvinner utgjør ca. 15 prosent av aktive bønder. Fire av ni eiervalgte styremedlemmer er kvinner, og de ansattvalgte styremedlemmer består av en kvinne og tre menn.

Kvinneandelen blant ansatte er 22 prosent. Ved årsskiftet besto konsernledelsen av to kvinner og ni menn.

ØKONOMI

Konsernet Felleskjøpet Agri hadde i 2016 driftsinntekter på 14 282 millioner kroner (13 386 millioner i 2015). Driftsinntektene i morselskapet var 10 989 millioner kroner (10 995).

Konsernets resultat før skatt og minoritetsinteresser ble 431,9 millioner kroner (430,7). Morselskapets resultat før skatt ble 340,8 millioner kroner (158,0).

Konsernets egenkapitalandel var per

31. desember 2016 31,2 prosent (34,1). Konsernets totalbalanse er ved utgangen av 2016 9 095 millioner kroner (7 651). Dette er en økning fra forrige årsskifte med 1 444 millioner kroner.

Konsernets samlede investeringer i 2016 var 755 millioner kroner (398).

Netto endring i kontanter er for året en nedgang på 1,4 millioner kroner. Reduksjonen kommer som en følge av:

- Netto kontantstrøm tilført fra operasjonelle aktiviteter på 276,1 millioner kroner.
- Kontantstrøm til investeringsaktiviteter på 853,7 millioner kroner.
- Netto kontantstrøm tilført fra finansieringsaktiviteter på 576,1 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 valuta-sikring 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 2016. Årsregnskapet er avgitt under forutsetning om fortsatt drift.

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

- 65,0 millioner kroner til etterbetaling til medlemmene.
- 5,5 millioner kroner til avkastning på innestående individuell egenkapital.
- 15,0 millioner kroner til individuell egenkapital.
- 223,6 millioner kroner overføres til annen egenkapital.

FRAMTIDSUTSIKTER

Felleskjøpets utvikling er god, og strategien Bondeløftet 2020 tilsier at hovedretningen for selskapet ligger fast. Kjernevirksomhetene i konsernet har gode markedsposisjoner innenfor relativt stabile bransjer og markedsområder. Landbruket og matbransjen er normalt lite påvirket av svingninger i økonomien. Næringene er imidlertid avhengig av politiske rammebetingelser som vil stå sentralt i Stortingets behandling av regjeringens landbruksmelding. Befolkningsokning og målet om

økt norsk matproduksjon har en langsiktig positiv innvirkning på matsektoren. Detaljhandelsvirksomheten er etter kjøpet av Grangården blitt en nordisk aktør. Dette forventes å ha en positiv virkning. Detaljhandelen, som er sterkere påvirket av den generelle samfunnsøkonomien, vil nå være avhengig av utviklingen både i Norge og Sverige.

Ved inngangen til 2017 er norsk økonomi fortsatt preget av nedgangen i oljenæringene, noe høyere arbeidsledighet, lav rente og en relativt lav kronekurs. Oljeprisen og kronekursen har steget gjennom 2016 og det er noe mer usikkerhet rundt framtidig rentenivå.

Ved årsskiftet er det ikke utsikter til uro eller store endringer i de råvaremarkedene. Felleskjøpet er avhengig av.

Styret er godt fornøyd med resultatene i 2016 og utviklingen i konsernet. Styret og konsernsjef retter en stor takk til alle ansatte for den store innsatsen de legger ned for selskapet. Takk rettes også til aktive medlemmer for bruk av selskapet og for nyttige tilbakemeldinger.

Lillestrøm, 16. februar 2017

Anne Jødahl Skuterud, leder

Harald A. Lein, nestleder

Sveinung Halbjørhus

Oddhild Saure

Arne Elias Østerås

Bjørnar Schei

Eli Blakstad

Karl-Oskar Fosshaug

Wenche Ytterli

Elin Bøvre

Erik Bjørnstad

Hans Kristian Hagen

Jon Erik Lyng

John Arne Ulvan
konsernsjef



Anne Jødahl Skuterud
Leder



Harald A. Lein
Medlem



Oddhild Saure
Medlem



Wenche Ytterli
Medlem



Sveinung Halbjørhus
Medlem



Eli Blakstad
Medlem



Bjørnar Schei
Medlem



Karl-Oskar Fosshaug
Medlem



Arne Elias Østerås
Medlem



Erik Bjørnstad
Medlem



Hans Kristian Hagen
Medlem



Elin Bøvre
Medlem



Jon Erik Lyng
Medlem

Resultatregnskap

NOK 1000	NOTE	FKA	FKA	KONSERN FKA	KONSERN FKA
		2016	2015	2016	2015
DRIFTSINNEKTER	2	10 989 058	10 994 837	14 282 354	13 386 924
Vareforbruk		-8 067 028	-8 260 214	-9 570 369	-9 053 094
Frakter v/salg		-390 029	-393 497	-629 253	-642 416
Personalkostnader	1,3	-1 270 812	-1 193 829	-2 037 531	-1 794 776
Andre driftskostnader	3	-747 853	-729 443	-1 234 618	-1 029 204
Ordinære avskrivninger og nedskrivninger	4	-150 422	-157 680	-294 858	-291 131
Tap på fordringer	5	-2 312	3 138	-3 080	2 697
SUM DRIFTSKOSTNADER	1,2	-10 628 457	-10 731 524	-13 769 708	-12 807 924
DRIFTSRESULTAT	2	360 601	263 313	512 646	579 000
Finansinntekter	6	137 010	121 713	58 343	73 931
Finanskostnader	6	-156 854	-227 069	-192 672	-253 482
Andel resultat tilknyttede selskaper				53 605	31 248
RESULTAT FINANSPOSTER	2	-19 844	-105 356	-80 723	-148 303
RESULTAT FØR SKATTEKOSTNAD	2	340 758	157 957	431 923	430 697
Skattekostnad	1,7	-31 583	-39 224	-67 507	-100 431
RESULTAT ETTER SKATT		309 175	118 733	364 416	330 265
Minoritetsinteresser				23 343	28 955
RESULTAT ETTER SKATT/MINORITET		309 175	118 733	341 073	301 310
DISPONERING					
Avsatt bonus/etterbetaling		65 000	50 000	65 000	50 000
Avkastning individuell egenkapital		5 540	5 500	5 540	5 500
Overføring individuell egenkapital		15 000	20 000	15 000	20 000
Overføring annen egenkapital		223 635	43 233	278 876	254 765
SUM DISPONERING		309 175	118 733	364 416	330 265

Balanse pr. 31.12.2016

NOK 1000	NOTE	FKA	FKA	KONSERN FKA	KONSERN FKA
		2016	2015	2016	2015
ANLEGGSMIDLER					
Immaterielle eiendeler					
Utsatt skattefordel	1,7	82 088	100 023	57 462	100 522
Andre immaterielle eiendeler og goodwill	4	19 516	23 644	348 437	68 483
Sum immaterielle eiendeler		101 605	123 667	405 899	169 006
Varige driftsmidler					
Tomter, bygninger mv	4	779 495	647 490	1 566 810	1 467 811
Maskinelle anlegg	4	321 707	189 887	700 078	596 745
Anlegg under utførelse	4	147 760	359 074	227 858	396 565
Annet driftsløse	4	147 170	127 642	208 484	135 050
Sum varige driftsmidler		1 396 132	1 324 093	2 703 230	2 596 172
Finansielle anleggsmidler					
Investeringer i datterselskaper	8	539 217	160 731		
Lån til datterselskaper	14	457 957	499 507		
Investeringer i tilknyttede selskaper/FKV	8	337 227	288 227	794 627	563 132
Lån til tilknyttede selskaper	14			51 697	56 693
Investeringer i andre aksjer og andeler		8 012	7 327	10 453	44 480
Langsiktige fordringer andre		8 794	8 794	22 711	13 158
Pensjonsmidler	1,3		200	690	2 726
Sum finansielle anleggsmidler		1 351 207	964 786	880 178	680 188
SUM ANLEGGSMIDLER		2 848 944	2 412 546	3 989 307	3 445 365
OMLØPSMIDLER					
Varebeholdninger	9	2 537 469	2 222 038	3 407 936	2 606 863
Fordringer					
Kundefordringer	5	963 900	956 002	1 259 546	1 213 575
Andre kortsiktige fordringer	5	110 627	121 456	224 009	169 611
Fordringer konsernselskaper	5,14	172 114	100 394		
Sum fordringer		1 246 641	1 177 852	1 483 555	1 383 185
Likvider					
Kontanter, bank - bundne midler				32 231	29 304
Kontanter, bank - frie midler		8 143	20 575	181 765	186 002
Markedsbaserte aksjer og obligasjoner		60	185	116	241
Sum likvider		8 203	20 760	214 112	215 546
SUM OMLØPSMIDLER		3 792 312	3 420 650	5 105 603	4 205 595
SUM EIENDELER		6 641 257	5 833 197	9 094 910	7 650 960

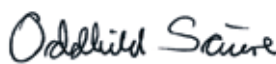
Balanse pr. 31.12.2016

NOK 1000	NOTE	FKA	FKA	KONSERN FKA	KONSERN FKA
		2016	2015	2016	2015
EGENKAPITAL OG GJELD					
Innskutt egenkapital					
Andelskapital		13 994	13 822	13 994	13 822
Overkursfond					
Annen innskutt egenkapital					
Sum innskutt egenkapital		13 994	13 822	13 994	13 822
Opptjent egenkapital					
Individuell egenkapital		241 765	227 910	241 765	227 910
Annen egenkapital		1 948 565	1 726 276	2 417 908	2 208 955
Minoritetens andel				167 975	157 366
Sum opptjent egenkapital		2 190 331	1 954 186	2 827 648	2 594 231
SUM EGENKAPITAL	1,10	2 204 324	1 968 008	2 841 642	2 608 053
Avsetning for forpliktelser					
Pensjonsforpliktelser	1,3	37 950	59 512	229 544	94 550
Regnskapsmessige avsetninger	13	23 819	22 841	25 606	24 490
Sum avsetning for forpliktelser		61 769	82 352	255 150	119 039
Annen langsiktig gjeld					
Verdipapirgjeld	11	1 122 193	1 296 429	1 122 193	1 296 429
Gjeld til kredittinstitusjoner	11,12	700 000	250 000	1 286 785	756 543
Gjeld til andre		4 002	3 948	85 657	11 203
Sum annen langsiktig gjeld		1 826 195	1 550 377	2 494 635	2 064 176
Kortsiktig gjeld					
Avsatt bonus/avkastning egenkapital		70 540	55 500	70 540	55 500
Gjeld til kredittinstitusjoner/verdipapirgjeld	11	328 346	231 315	627 928	462 333
Innskuddsordning	11	725 633	675 617	725 633	675 617
Leverandørgjeld		1 007 210	806 075	1 382 666	979 972
Betalbar skatt	7	15 719	33 066	54 300	71 285
Skyldig offentlige avgifter		148 666	191 809	198 992	245 274
Annen kortsiktig gjeld		230 273	235 672	443 425	369 711
Kortsiktig gjeld konsern		22 582	3 406		
Sum kortsiktig gjeld		2 548 968	2 232 459	3 503 483	2 859 691
SUM GJELD		4 436 932	3 865 188	6 253 268	5 042 906
SUM GJELD OG EGENKAPITAL		6 641 257	5 833 197	9 094 910	7 650 960

Lillestrøm, 16. februar 2017

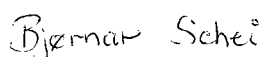

Anne Jødahl Skuterud, leder


Sveinung Halbjørhus

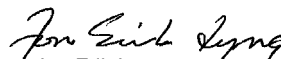

Oddhild Saure


Harald A. Lein


Arne Elias Østerås


Bjørnar Schei


Elin Bøvre


Jon Erik Lyng

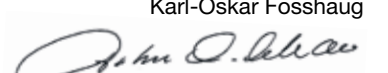

Karl-Oskar Fosshaug


Eli Blakstad


Wenche Ytterli


Hans Kristian Hagen


Erik Bjørnstad


John Arne Ulvan, konsernsjef

Kontantstrømanalyse

NOK 1000	FKA	FKA	KONERN FKA	KONERN FKA
	2016	2015	2016	2015
Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter				
Resultat før skattekostnad	340 758	157 958	431 923	430 697
Periodens betalte skatt	-33 066	-24 167	-71 286	-60 422
Tap/gevinst ved salg av anleggsmidler	-3 166	-195	-9 059	-88 659
Ordinære avskrivninger	150 423	144 520	290 346	277 971
Nedskrivning av anleggsmidler	-51 000	-4 294	4 512	13 160
Resultatandel fra tilknyttede selskaper fratrukket utdelinger			-53 605	-31 248
Endring i varelager	-315 430	-95 484	-801 073	-125 845
Endring i kundefordringer	-7 898	-33 202	-45 971	-80 609
Endring i leverandørgjeld	201 135	-129 189	402 694	-139 573
Forskjell mellom kostnadsført pensjon og inn-/utbetalinger i pensjonsordninger	-21 362	-9 554	137 031	-23 449
Effekt av valutakursendringer			-17 334	
Tilført ved fusjon	4 655	33 054		2 256
Endring i andre tidsavgrensingsposter	9 401	180 276	7 937	27 772
Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	274 450	219 724	276 114	202 050
Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter				
Innbetalinger på langsiktige lån datterselskap	60 001	155 560		
Utbetalinger på langsiktige lån datterselskap	-162 864			
Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler	10 188	3 380	61 761	115 918
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	-189 400	-276 526	-754 921	-359 866
Innbetalinger ved salg av aksjer og andeler		3 403		32 745
Utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler	-401 479	-160	-190 932	-5 931
Innbetalinger ved salg av andre investeringer		494	26 739	6 000
Utbetalinger ved kjøp av andre investeringer			3 648	-11 948
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter	-683 554	-113 849	-853 705	-223 082
Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter				
Innbetalinger ved opptak av ny langsiktig gjeld	276 796	50 000	355 459	358 000
Innbetalinger ved opptak av ny kortsiktig gjeld	166 224	60 369	715 611	60 370
Utbetalinger ved nedbetaling av langsiktig gjeld		-36 581	-425 000	-111 581
Utbetalinger ved nedbetaling av kortsiktig gjeld		-125 337		-141 297
Innbetaling av egenkapital	172	144		144
Tilbakebetaling av egenkapital	-1 145	-732		-732
Utbetaling av utbytte/bonus	-55 500	-37 706	-69 913	-61 016
Innbetaling av konsernbidrag	10 000			
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter	396 547	-89 842	576 157	103 888
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter	-12 558	16 033	-1 434	82 856
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	20 760	4 727	215 546	132 690
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt	8 203	20 760	214 112	215 546

Noter til årsregnskapet

NOTE 1 REGNSKAPSPRINSIPPER

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

Konsernregnskap og konsolidering

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

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

Tilknyttede selskap 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 aksjonærvtale.

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.

Anleggsmidler

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

Immaterielle eiendeler

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

Varige driftsmidler

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

Finansielle eiendeler

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

Når utbytte/konsernbidrag som vesentlig overstiger andel av tilbakeholdt resultat etter kjøpet anses den overskytende del som tilbakebetaling av investert kapital, og fratrekkes investeringsverdi 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. Sparesatsene er på 5 % av lønn mellom 1 og 6 G og 8 % av lønn mellom 6 og 12 G. Innbetalinger til innskuddsordningen kostnadsføres fortløpende.

Delvise 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 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 en AFP-ordning for sine ansatte. Ordningen er å anse som en ytelsesbasert flerforetaksordning, men skal inntil videre regnskapsføres som en innskuddsordning.

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

Usikre forpliktelser

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

Innlånsordning

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

Skatt

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

ANNET

Valuta

Gjeld og innskudd i utenlandsk valuta er vurdert til kurs ved regnskapsårets slutt.

Kontantstrømoppstilling

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

Fusjon

Felleskjøpet Agri SA har i 2016 fusjonert med datterselskapene Møre og Romsdal Kornsilø AS og Salgscompagniet AS. Fusjonen har skjedd i henhold til regnskapsmessig kontinuitet. Sammenligningstallene er ikke omarbeidet.

NOTE 2 SEGMENTINFORMASJON

Konsernets virksomhetsområder er delt inn i følgende områder

2016	Landbruk*	Cernova	Grønt	Granngården	Annet**	Konsern
Driftsinntekter	10 989 058	2 036 939	851 776	850 601	-446 020	14 282 354
Vareforbruk	-8 067 028	-940 911	-593 569	-540 740	571 879	-9 570 369
Frakter ved salg	-390 029	-198 400	-36 742	-4 081		-629 253
Personalkostnader	-1 270 812	-449 049	-119 779	-152 395	-45 495	-2 037 531
Ordinære avskrivninger	-150 422	-84 711	-13 405	-18 372	-27 948	-294 858
Andre driftskostnader/tap på fordringer	-750 165	-250 621	-68 659	-170 437	2 184	-1 237 698
Driftsresultat	360 601	113 247	19 622	-35 423	54 599	512 646
Finansposter	-19 843	-22 319	550	-2 707	-87 141	-131 460
Andel resultat tilknyttede selskaper		-8 003	665		58 075	50 737
Resultat før skatt	340 758	82 925	20 837	-38 130	25 533	431 923

*Morselskapet utgjør segmentet landbruk

**Annet består av Agri Eiendom, porteføljeselskaper og konsernposter.

2015	Landbruk*	Cernova	Grønt	Annet**	Konsern
Driftsinntekter	10 994 837	1 989 970	816 958	-414 841	13 386 924
Vareforbruk	-8 260 214	-920 337	-543 451	670 907	-9 053 094
Frakter ved salg	-393 497	-190 355	-56 224	-2 341	-642 416
Personalkostnader	-1 193 829	-429 287	-114 358	-57 302	-1 794 776
Ordinære avskrivninger	-157 680	-90 875	-10 243	-32 333	-291 131
Andre driftskostnader/tap på fordringer	-726 304	-238 405	-69 623	7 825	-1 026 507
Driftsresultat	263 313	120 711	23 059	171 916	579 000
Finansposter	-105 356	-24 380	1 111	-50 926	-179 551
Andel resultat tilknyttede selskaper		-2 839	1 177	32 910	31 248
Resultat før skatt	157 957	93 493	25 347	153 899	430 697

*Morselskapet utgjør segmentet landbruk

**Annet består av Agri Eiendom, porteføljeselskaper og konsernposter.

Konsernets virksomhetsområder geografisk

2016	Norge	Sverige
Driftsinntekter	13 431 753	850 601
Vareforbruk	-9 029 629	-540 740
Frakter ved salg	-625 172	-4 081
Personalkostnader	-1 885 136	-152 395
Ordinære avskrivninger	-276 486	-18 372
Andre driftskostnader/tap på fordringer	-1 067 261	-170 437
Driftsresultat	548 070	-35 423
Finansposter	-128 753	-2 707
Andel resultat tilknyttede selskaper	50 737	
Resultat før skatt	470 054	-38 130

NOTE 3 PERSONALKOSTNADER

	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Lønninger, inkl. styret	1 018 385	954 802	1 593 819	1 424 777
Arbeidsgiveravgift	139 419	131 514	248 517	196 488
Pensjonskostnader	48 751	41 678	81 952	55 689
Andre sosiale kostnader	64 257	65 835	113 244	117 822
Sum personalkostnader	1 270 812	1 193 829	2 037 531	1 794 776

Felleskjøpet Agri SA har en innskuddspensjonsordning for de ansatte. Sparesatsene er på 5 % av lønn mellom 1 og 6 G og 8 % av lønn mellom 6 og 12 G. Innbetalinger til innskuddsordningen kostnadsføres fortløpende. Delvise uføre i Felleskjøpet Agri SA står fremdeles i en ytelsesordning. Selskapet har i tillegg en mindre ytelsesbasert ordning i Statens Pensjonskasse. De ytelsesbaserte pensjonsforpliktelser beregnes etter lineær opptjening på basis av forutsetninger om antall opptjeningsår, diskonteringsrente, fremtidig avkastning på pensjonsmidler, fremtidig regulering av lønn, pensjoner og ytelser fra folketrygden og aktuarmessige forutsetninger om dødelighet, frivillig avgang etc. Pensjonsmidlene vurderes til virkelig verdi.

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

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

	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Beregnete pensjonsforpliktelser	37 950	59 512	229 544	94 550
Pensjonsmidler (til markedsverdi)		200 000	-690	-2 726
Netto balanseført pensjonsforpliktelse	37 950	59 312	228 854	91 824

Nåverdi årets pensjonsopptjening	3 933	3 084	12 246	11 961
Rentekostnad av forpliktelsen/avkastning av midler	173	-25	-1 265	-2 572
Resultatført virkning av estimatavvik	-19 750	-4 873	-18 761	-14 328
Administrasjonskostnader	801	532	2 218	1 540
Resultatført netto forpliktelse v/avkortning/oppgjør			-1 062	-604
Arbeidsgiveravgift av innbetalinger	9 215	5 774	10 225	5 987
Innbetaling innskuddsordninger/annen pensjonskostnad	54 378	37 186	78 350	53 705
Netto pensjonskostnad	48 751	41 678	81 952	55 689

ØKONOMISKE FORUTSETNINGER	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Diskonteringsrente	2,5 %	2,3 %	2,5-2,8 %	2,3-2,7 %
Forventet lønnsregulering	2,5 %	2,75 %	2,5 %	2,5-2,75 %
Forventet pensjonsøkning	0-1,5 %	0,0 %	0-1,5 %	0-0,6 %
Forventet G-regulering	2,3 %	2,5 %	2,3 %	2,3 %
Forventet avkastning på fondsmidler	3,3 %	3,4 %	3,3-3,6%	3,3-3,4 %
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. 31.12.16: Antall ansatte: 1 758 Antall årsverk: 1 626
Tilsvarende tall for 2015: Antall ansatte: 1 690 Antall årsverk: 1 559

Godtgjørelser:

Personalkostnadene inkluderer kr 3 301 798 i lønn og andre avgiftspliktige tilleggssytelser til konsernsjef, og kr 3 121 167 i godtgjørelse til styrets medlemmer. Konsernsjef har en ansettelsesavtale med pensjon som utgjør 66% av lønn fra fylte 64 år.

Revisor	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Lovpålagt revisjon	1 416	1 121	2 639	3 391
Andre attestasjonstjenester	18	310	133	373
Skatterådgivning		39	155	193
Andre tjenester*	3 764	412	5 937	1 598
Totalt	5 198	1 882	8 864	5 555

*Andre tjenester i FKA består hovedsakelig av rådgivning og i forbindelse med ERP-prosjektet og bistand i forbindelse med oppkjøpsprosess. Andre tjenester i konsern omfatter i tillegg rådgivning ved transaksjoner og annen teknisk bistand. Alle tall er ekskl. mva.

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.	66 956	1 344 561	838 074	359 074	465 546	16 221	28 967	3 119 399
Anskaffelseskost pr. 1.1. fusjon Vestnes	463	154 380	54 199		12 837			221 880
Anskaffelseskost pr. 1.1. fusjon SalgsCompagniet					301			301
Tilførsel IB Fusjon	463	154 380	54 199		13 138			222 181
Anskaffelseskost pr. 1.1.	67 419	1 498 941	892 273	359 074	478 684	16 221	28 967	3 341 580
Årets tilgang		162 239	175 908	-211 315	62 568			189 401
Årets avgang til kostpris	1 731	16 155	4 014		2 169			24 069
Anskaffelseskost pr. 31.12.	65 688	1 645 025	1 064 168	147 760	539 083	16 221	28 967	3 506 911
Sum akk. av- og nedskrivninger pr. 31.12.		931 218	742 461		391 912	16 016	9 656	2 091 262
Bokført verdi pr. 31.12.	65 688	713 807	321 707	147 760	147 170	205	19 311	1 415 649
Benyttet avskrivningssats	0%	2-4%	15 %		15-33%	20 %	0-10%	
Årets avskrivninger		51 476	46 499		43 808	1 231	2 897	145 911
Årets nedskrivninger		2 805	360		1 347			4 512
Gevinst på salg i 2016	3 596	-281	-262		114			3 166

FKA - KONSERN	Tomter	Bygninger mv	Maskinelle anlegg	Anlegg u/ utførelse	Annet driftsløsøre	Goodwill	Andre immaterielle eiendeler	Total
Anskaffelseskost pr. 1.1.	196 379	2 155 568	2 089 632	396 565	577 178	432 850	63 858	5 912 031
Årets tilgang	-85	191 669	250 908	-168 707	181 206	63 660	236 270	754 921
Årets avgang til kostpris	2 712	29 819	11 400		7 279			51 210
Anskaffelseskost pr. 31.12.	193 582	2 317 418	2 329 141	227 858	751 105	496 510	300 128	6 615 742
Sum akk. av- og nedskrivninger pr. 31.12.	949	943 239	1 629 063		542 622	419 252	28 950	3 564 075
Bokført verdi pr. 31.12.	192 633	1 374 178	700 078	227 858	208 484	77 258	271 179	3 051 667
Benyttet avskrivningssats	0%	2-4%	10-15%		15-33%	10-20%	0-10%	
Årets avskrivninger	486	92 166	118 751		54 703	10 896	13 344	290 346
Årets nedskrivninger		2 805	360		1 347			4 512
Gevinst på salg i 2016	3 596	5 164	-232		532			9 059

BOKFØRT GOODWILL OG IMMATERIELLE EIENDELER I KONSERNREGNSKAPET

Cernova		Granngården		Grønt		FKA	
Norgesmøllene AS	4 800	Andre immaterielle eiendeler	233 197	Norgro AS	6 563	Orkel AS	19 311
Mesterbakeren AS	21 822	Goodwill	66 038	SW Horto AB	4 695	Annet	205
Tor Sevaldsen Produksjon AS	5 961			Antra AS	1 568		
				Nordic Garden AS (rettigheten til «Green Viking»)	120		
				Degernes Torvstrøfabrikk	1 800		
				GRØNT AS	1 075		
Sum	32 583		299 235		15 821		19 516

Immaterielle eiendeler består hovedsakelig av kundekontrakter og varemerker.

FKA

Oversikt operasjonell og finansiell leasing	Årlig leie operasjonelt	Årlig leie finansielt	Balanseført verdi
Eiendom/fastighet (tomter/bygninger/lokaler)	127 750		
Maskiner og utstyr	2 062		
Annet driftsløsøre	9 266		
Totalt	139 077		

KONSERN

Oversikt operasjonell og finansiell leasing	Årlig leie operasjonelt	Årlig leie finansielt	Balanseført verdi
Eiendom/fastighet (tomter/bygninger/lokaler)	162 026		
Maskiner og utstyr	19 505	21 238	108 782
Annet driftsløsøre	14 070		
Totalt	195 600	21 238	108 782

NOTE 5 KUNDEFORDRINGER OG ANDRE KORTSIKTIGE FORDRINGER

	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Kundefordringer	971 500	962 002	1 272 710	1 224 842
Avsatt til tap på kundefordringer	-7 600	-6 000	-13 164	-11 267
Bokførte kundefordringer	963 900	956 002	1 259 546	1 213 575
Andre kortsiktige fordringer	110 627	121 456	224 009	169 611
Fordringer konsernselskaper	172 114	100 394		
Sum fordringer	1 246 641	1 177 852	1 483 554	1 383 185
	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Konstaterte tap på fordringer	-4 088	-3 181	-4 834	-2 740

NOTE 6 FINANSINNTEKTER OG FINANSKOSTNADER

FINANSINNTEKTER	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Aksjeutbytte	28 137	28 793	8 567	16 859
Renter datterselskap	18 445	22 596		
Andre renteinntekter	7 114	7 668	11 653	10 324
Agiovinning	32 888	32 583	36 814	37 609
Andre finansinntekter	50 426	30 073	1 308	9 139
Sum finansinntekter	137 010	121 713	58 342	73 931

FINANSKOSTNADER	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Rentekostnader	111 774	114 844	170 207	146 360
Agiotap	25 111	79 184	22 103	84 119
Andre finanskostnader	19 969	31 041	363	21 003
Nedskrivning av finansielle eiendeler		2 000		2 000
Sum finanskostnader	156 854	227 069	192 673	253 482

NOTE 7 SKATT

Betalbar skatt fremkommer slik	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Ordinært resultat før skatt	340 758	157 957	431 923	430 697
Permanente forskjeller	5 447	5 120	3 438	4 455
Gevinst/tap ved salg av aksjer	-668		-1 364	
Nedskrivning aksjer/lån	-49 000	-17 454		
Mottatt utbytte	-28 137	-28 793	-2 781	-5 449
Andre skattefrie/-pliktig inntekter/kostnader	-94 477	9 246	-90 286	-53 708
Skattemessig resultat ANS / KS		-47		-47
Endring midlertidige forskjeller	-66 848	41 348	-76 955	-66 661
Underskudd til fremføring		-29 307	-6 497	-29 664
Avsatt bonus/avkastning individuell EK	-65 000	-50 000	-65 000	-50 000
Grunnlag betalbar skatt	42 076	88 070	192 478	229 623
Betalbar skatt på årets resultat	10 519	23 779	48 120	61 998

Årets skattekostnad fremkommer slik	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Betalbar skatt på årets resultat	10 519	23 779	48 120	61 998
Betalbar formuesskatt 0,3 %	5 200	9 287	5 200	9 287
Endring utsatt skattefordel	18 079	3 397	15 252	26 271
Avregning betalbar skatt tidligere år	-2 215	2 761	-1 065	2 875
Årets totale skattekostnad	31 583	39 224	67 506	100 431

	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Avstemming fra nominell til faktisk skattesats				
Resultat før skatt	340 758	157 957	431 923	430 697
Forventet inntektsskatt 25 %	85 190	42 648	107 981	116 288
Permanente forskjeller	1 362	3 879	102	-6 180
Avsatt bonus/avkastning individuell EK	-16 250	-13 500	-16 250	-13 500
Nedskrivning finansielle eiendeler	-12 250	-4 713		
Mottatt utbytte	-7 034	-7 774	-7 009	-1 829
Andre poster	-25 840	2 687	-22 513	-7 234
Resultat deltagerlignede selskaper		-13		-13
Goodwill avskrivninger			-1 419	4 007
Andel resultat fra TS			1 978	-8 437
Endring permanente forskjeller tidligere år			25	
Endring av vurdering utsatt skattefordel	1 205	6 722	-588	8 041
Formuesskatt	5 200	9 287	5 200	9 287
Skattekostnad	31 583	39 224	67 506	100 431

	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Betalbar skatt i balansen fremkommer slik				
Betalbar skatt på årets resultat	10 519	23 779	48 120	61 998
Betalbar formuesskatt	5 200	9 287	6 180	9 287
Sum betalbar skatt	15 719	33 066	54 300	71 285

	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Spesifikasjon av grunnlag for utsatt skatt				
Fordringer	13 051	13 781	12 840	18 793
Varebeholdning	70 560	65 583	76 214	73 679
Driftsmidler	191 015	220 537	90 706	174 624
Gevinst- og tapskonto	8 464	4 440	-57 716	7 156
Pensjonsmidler/-forpliktelse	37 950	59 312	52 160	92 523
Avsetninger	20 993	36 437	69 404	13 116
Sum midlertidige forskjeller	342 033	400 090	243 608	379 891
Underskudd til fremføring			-18 393	22 196
Grunnlag utsatt skattefordel	342 033	400 090	225 215	402 087
Ikke balanseført utsatt skattefordel			3 411	
Balanseført utsatt skattefordel	82 088	100 023	57 462	100 522
Skattesats	24 %	25 %	24 %	25 %

NOTE 8 AKSJER/ANDELER I DATTERSLSKAPER OG TILKNYTTETE SELSKAPER

	Forretnings- adresse	Eierandel/ stemme- andel	Forel. res. e. skatt 2016	Egenkapital 2016	Andel egen- kapital 2016	Bokført verdi 2016	Bokført verdi 2015
Datterselskaper direkte eiet av FKA							
Grangården Holding AB	Malmö	96,6 %	-37 087	239 008	239 008	400 079	
Agri Eiendom AS*	Lillestrøm	100,0 %	23 920	197 159	197 159	66 568	66 568
Labb AS (Tidligere LIM AS)	Trondheim	100,0 %	108	19 988	19 988	19 861	19 861
Møre og Romsdal Kornsilø ANS**	Vestnes	100,0 %					18 092
Trondheim Kornsilø AS	Trondheim	100,0 %	5 124	23 270	23 270	17 848	17 848
Asfalt- og Betongmaskiner AS	Trondheim	100,0 %	292	9 533	9 533	15 000	15 000
Namdal Kornsilø og Mølle AS	Overhalla	93,3 %	4 028	28 966	27 014	12 130	12 130
Agripet AS*	Lillestrøm	100,0 %	-75	-3 941	-3 941	4 010	4 010
SalgsCompagniet AS**	Drammen	100,0 %					3 500
Frode Utsi AS	Tana	90,9 %	662	5 149	4 680	3 150	3 150
Norske Felleskjøp SA	Oslo	100,0 %	323	11 276	10 825	146	146
Rishaug Holding AS*	Trondheim	100,0 %	205	-4 107	-4 107	144	144
Cernova AS*	Bergen	66,0 %	59 774	349 271	230 519	132	132
GRØNT AS*	Lillestrøm	100,0 %	16 847	77 021	77 021	100	100
FK Fôrutvikling AS	Trondheim	66,0 %	3 235	13 834	9 130	50	50
Orient Import AS	Bodø	100,0 %	-3 917	6 486	6 486		
Sum investeringer i datterselskaper						539 217	160 731

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

** Fusjonert i 2016

Datterselskaper eiet av datterselskaper som inngår i konsernregnskapet

Agri Eiendom AS	Cernova AS	Grønt AS	Grangården Holding AB	Rishaug Holding AS	AgriPet AS
Agri Eiendom Buvika AS (100%)	Norgesmøllene AS (100%)	Bjerknes Maskinforretning AS (100%)	Grangården AB (100%)	Agrinova Holding AB (100%)	AgriPet AB (100%)
Agri Eiendom Stavanger AS (100%)	Cernova Industri AS (100%)	Ole Chr. Bye AS (100%)	Nordpost AB (100%)		
Agrinova Svenska AB (100%)	Opus Ingredients AS (66%)	Norgro AS (80%)			
Norgesbakeriene Eiendom AS (100%)	Cernova Trading AS (100%)	Dryppvanning AS (100%)			
Furene Eiendom AS (100 %)	Norgesbakeriene Holding AS (100%)	Antra AS (100%)			
Norgesbakeriene Romedal AS (100%)	Stormøllen AS (100%)	Nordic Garden AS (89,51%)			
Gulläkers AB (100%)	Mesterbakeren Holding AS (100%)	Degernes Torvstrøfabrikk AS (100%)			
	Mesterbakeren AS (100%)	SW Horto AB (100%)			
	Tor Sevaldsen Produksjon AS (59 %)	SW Horto A/S (100%) Danmark			
		Bäckfors Gräv AB (100%)			
		RJ Maskiner AB (100%)			

	Forretnings- adresse	Eierandel/ stemme- andel	Bokført verdi 2015	Tilgang/ avgang	Resultat- andel*	Andre endringer	Bokført verdi 2016
Tilknyttede selskaper bokført etter egenkapitalmetoden i konsern							
Moelven Industrier ASA	Moelven	15,9 %	243 000		49 194		292 194
Skånemøllan AB	Skåne	18,2 %	70 443	3 506	65	-10 001	64 013
Landkreditt Finans AS	Ålesund	34,0 %	67 492		9 268	-1 595	75 165
Nærbakst AS	Tønsberg	49,0 %	40 922		-4 216	2	36 708
Esbjerg Havnesilo AS	Esbjerg	50,0 %		183 446	2 142	2 790	188 378
Toten Holding AS	Østre Toten	50,0 %	28 844		-6 279		22 565
Bergensbakeriet AS	Bergen	40,0 %	28 801		-3 858		24 943
Graminor AS	Hamar	36,7 %	26 107				26 107
Bakst Holding AS	Mo	40,0 %	13 104		3 399	-1 342	15 161
Komatsu Forest AS	Stange	40,0 %	8 705		479	-1 323	7 861
Bakehuset Nord-Norge Holding AS	Tromsø	36,0 %	7 639		951		8 590
Andøytov AS	Andøy	20,0 %	5 666		95		5 761
Agrol AS	Oslo	50,0 %	5 378		887		6 265
Kimen Såvarelaboratoriet AS	Ås	34,0 %	3 833		293	-50	4 076
Agrikjøp AS	Oslo	21,0 %	3 529		617	-1 398	2 748
Vekstmiljø AS	Sandnes	20,0 %	2 992		570	-604	2 958
Norwegian Cargosurvey AS	Oslo	32,0 %	2 170		288	100	2 558
Mel-Companiet AS	Danmark	20,0 %	1 739		-206		1 533
Scandinavian Poultry Research AS	Våler	49,0 %	977		30		1 007
Steinkjer Havnelager AS	Steinkjer	26,0 %	671		-139		532
Sagaplant AS	Akkerhaugen	25,0 %	500				500
Surnadal Havnelager AS	Surnadal	40,7 %	339		25	1	365
European Agri Trade AS	Aarhus	39,0 %	243			380	623
Opplysningskontoret for brød og korn	Oslo	38,0 %	38				38
Norimun AS	Ås	34,0 %		3 000			3 000
Norichick AS	Ås	49,0 %		980			980
Sum investeringer i tilknyttede selskaper - Konsern (egenkapitalmetoden)			563 132	190 932	53 605	-13 040	794 629

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

Felleskjøpet Agri eier 16 % av Moelven Industrier ASA.

Investeringen er klassifisert som investering i tilknyttet selskap og vurdert etter laveste verdis prinsipp i konsernregnskapet. Betydelig innflytelse anses å foreligge gjennom aksjonærvtale med Eidsiva Vekst AS.

	Forretnings- adresse	Eierandel/ stemmeandel	Bokført verdi 2016	Bokført verdi 2015
Tilknyttede selskaper bokført etter kostmetoden i FKA				
Moelven Industrier ASA	Moelven	15,9 %	292 000	243 000
Landkreditt Finans AS	Ålesund	34,0 %	37 400	37 400
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 Cargosurvey AS	Oslo	32,0 %	190	190
Surnadal Havnelager AS	Surnadal	40,7 %	77	77
Sum investeringer i tilknyttede selskaper - FKA (kostmetoden)			337 227	288 227

NOTE 9 VARER

SPESIFIKASJON	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Råvarer	284 102	289 651	316 135	325 231
Korn	855 720	705 348	963 366	784 394
Varer under tilvirkning/egenproduserte ferdigvarer	214 722	195 247	286 493	248 587
Handelsvarer	1 182 925	1 031 792	1 841 941	1 248 651
Sum varer	2 537 469	2 222 038	3 407 936	2 606 863
Kostpris varebeholdning	2 608 028	2 287 621	3 521 941	2 685 798
Nedskrevet for prisfallsrisiko og ukurans	70 560	65 583	114 005	78 936
Sum varer	2 537 469	2 222 038	3 407 936	2 606 863

NOTE 10 EGENKAPITAL

	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Egenkapital 01.01.	1 968 008	1 845 635	2 608 053	2 272 810
Endring innbetalt selskapskapital/aksjekapital	172	776	172	776
Tilført ved fusjon	114	60 906		68 827
Tilgang/avgang minoritet			2 123	
Utbytte til minoritet			-11 579	-14 413
Omregningsdifferanser			-17 334	
Andre endringer egenkapital	-2 604	-2 542	-33 669	5 288
Årets resultat	309 175	118 733	364 416	330 265
Avsatt bonus/avkastning individuell egenkapital	-70 540	-55 500	-70 540	-55 500
Egenkapital 31.12.	2 204 325	1 968 008	2 841 642	2 608 053

NOTE 11 VERDIPAPIRGJELD OG ANNEN RENTEBÆRENDE GJELD

VERDIPAPIRGJELD	Opptaksår	Valuta	Forfall	FKA 2016 Utestående	FKA 2015 Utestående
NO 0010671480	2013	NOK	2016		174 983
NO 0010671233	2013	NOK	2018	399 621	399 271
NO 0010705999	2014	NOK	2021	398 988	398 745
NO 0010706005	2014	NOK	2026	323 584	323 430
Sum verdipapirgjeld				1 122 193	1 296 429

LANGSIKTIGE LÅN	FKA 2016	FKA 2015	Valuta	KONSERN 2016	KONSERN 2015	Valuta
Gjeld til kredittinstitusjoner	700 000	250 000	NOK	1 286 785	756 543	NOK

ÅR	2017	2018	2019	2020	2021	Totalt
Avdragsplan gjeld til kredittinstitusjoner konsern	69 481	63 747	55 536	52 396	238 386	479 546

TREKKFASILITETER	Forfall
Trukket 500 000 av en ramme på 750 000	10.11.19
Trukket 0 av en ramme på 550 000	18.08.18
Trukket 200 000 av en ramme på 200 000	27.04.19

Total gjeld som forfaller mer enn 5 år etter regnskapsårets slutt er 323 584 hvorav hele beløpet er tilknyttet verdipapirgjeld.

FINANSIELLE INSTRUMENTER

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

VIRKELIG VERDI 2016	Forfall	Rente
100 000	26.10.2017	2,40
100 000	12.3.2018	2,99
200 000	24.4.2018	2,24
135 000	25.6.2020	1,66
200 000	25.3.2021	2,68
325 000	25.3.2026	3,99
190 000	25.6.2030	2,54
100 000	26.10.2017	2,40
100 000	12.7.2018	4,24
200 000	15.3.2019	3,83
300 000	24.4.2020	2,58
200 000	25.3.2021	2,68
200 000	24.4.2023	2,94
50 000	27.10.2026	2,09
100 000	20.3.2024	2,36
400 000	25.3.2031	4,52
200 000	24.4.2022	3,54
100 000	31.10.2024	2,90
100 000	26.10.2026	2,19
50 000	26.10.2026	1,93
50 000	24.4.2027	1,93
100 000	20.1.2028	2,58
50 000	21.9.2017	0,71
100 000	23.3.2026	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 139,6 mill. pr. 31.12.16.
I tillegg har Cernova urealisert tap på renteswapper på 1,3 mill. pr 31.12.16.

INNSKUDD	FKA 2016	FKA 2015
Innskudd medlemmer og ansatte	725 633	675 617

Innskuddsordningen har ingen bindingstid og er klassifisert som kortsiktig gjeld.

NOTE 12 PANTSTILLELSER OG GARANTIANSVAR

Bokført gjeld som er sikret ved pant og lignende	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Gjeld til kredittinstitusjoner			586 785	505 839
	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Bokført verdi av eiendeler stilt som sikkerhet for pantesikret gjeld			1 397 595	812 206
Garantiforpliktelser som ikke er regnskapsført	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Driftsrelaterte garantier	90 562	113 419	90 562	113 419
Garantiansvar Oppgjørs- og driftskredittordningen	52 027	51 582	52 027	51 582

NOTE 13 REGNSKAPSMESSIGE AVSETNINGER

	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Riving/opprydningkostnader/andre avsetninger		441	1 787	2 090
Garantiaavsetning	23 819	22 400	23 819	22 400
Totalt	23 819	22 841	25 606	24 490

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.

SALG AV VARER OG TJENESTER	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Datterselskaper	503 492	597 890		
Tilknyttede selskaper	1 339	1 589	234 420	131 359
Totalt	504 832	599 479	234 420	131 359

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

KJØP AV VARER OG TJENESTER	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Datterselskaper	417 781	532 740		
Tilknyttede selskaper	47 954	26 947	47 954	27 321
Totalt	465 736	559 687	47 954	27 321

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 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Datterselskaper	41 700	59 724		
Tilknyttede selskaper	25 810	92	25 810	62 445
Totalt	67 510	59 816	25 810	62 445

GJELD TIL NÆRSTÅENDE	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Datterselskaper	22 582	36 906		
Tilknyttede selskaper	3 091	2 152	3 091	2 350
Totalt	25 673	39 058	3 091	2 350

Balanseposter som følge av finansiering

LÅN TIL NÆRSTÅENDE	FKA 2016	FKA 2015	KONSERN 2016	KONSERN 2015
Datterselskaper	588 371	499 507		
Tilknyttede selskaper			51 697	56 693
Totalt	588 371	499 507	51 697	56 693

Renter på lån til nærstående er fastsatt på markedsmessig vilkår. Renteinntekter og rentekostnader som er eliminert på lån fra morselskapet til datterselskaper er på 22,6 mill.

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

Trekket på ramme i konsernkontosystemet var pr. 31.12.16 på 41,7 mill. og dette er klassifisert som kortsiktige fordringer konsernselskaper.

NOTE 15 VESENTLIGE AVTALER

Felleskjøpet Agri har en aksjonæravtale fra 2005 med Fritt Ord, som garanterer Fritt Ord en minimumsavkastning på 8,25% 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 rentendringer 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.

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

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

Forfallstidspunkter for kundeordringer 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.

NOTE 17 VIRKSOMHETSSAMMENSLUTNINGER

Granngården er en av de største detaljhandelskjedene i Sverige og har en historie som går helt tilbake til 1880.

Selskapet har sine røtter i jordbruket og har i mer enn 100 år vært et knutepunkt for svenske bønder.

Granngården skal være den kunnskapsrike og hjelpsomme naboen som gjør det enklere for de som vil leve det jordnære livet.

Den 16. juli 2016 overtok Felleskjøpet Agri SA 1.087.773 av totalt 1.125.780 aksjer (96,6%) av aksjene i GG Holding AB (Granngården) for 400.344 TNOK. Vedtaket ble oppgjort med kontanter. Stemmeandelen på de kjøpte aksjene utgjør 98,7%.

Investeringen i Granngården vurderes etter kostmetoden i selskapsregnskapet.

I konsernregnskapet er Granngården fullt ut konsolidert.

MERVERDIANALYSE

2016

Balanseført egenkapital på kjøpstidspunktet	261 187
Minoritetsandel	-11 765
Henførbart merverdi	87 262
Goodwill	63 660
Anskaffelseskost	400 344

BEREGNING AV ÅRETS RESULTANDEL

Andel årets resultat	-29 608
Avskrivning merverdier	-1 818
Avskrivning goodwill	-1 329
Årets resultatandel	-32 755

Uavskrevet merverdi pr 31.12. 1 818

Uavskrevet goodwill pr 31.12. 1 329

Merverdi i driftsmidler avskrives lineært med 7 og 10 år, mens goodwill avskrives med 15 år.

Granngårdens resultat i regnskapet er fra oppkjøpstidspunktet til årsslutt.

Erklæring fra styret og konsernsjef

Styret og konsernsjef har i dag behandlet og fastsatt årsmeldingen og årsregnskapet for konsernet Felleskjøpet Agri pr. 31. desember 2016.

Etter styrets og konsernsjefs beste overbevisning er årsregnskapet utarbeidet i samsvar med gjeldende regnskapsstandarder, og opplysningene i regnskapet gir et rettviseende bilde av konsernets eiendeler, gjeld og finansielle stilling og resultat som helhet pr. 31. desember 2016.

Etter styrets og konsernsjefs 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 16. februar 2017



Anne Jødahl Skuterud, leder



Harald A. Lein, nestleder



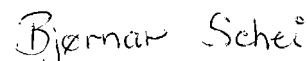
Sveinung Halbjørhus




Oddhild Saure



Arne Elias Østerås



Bjørnar Schei



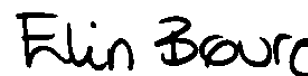
Eli Blakstad



Karl-Oskar Fosshaug



Wenche Ytterli



Elin Bøvre



Erik Bjørnstad



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 309 175 tusen og et overskudd i konsernregnskapet på kr 341 073 tusen. Årsregnskapet består av:

- selskapsregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2016, resultatregnskap og kontantstrømpoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper, og
- konsernregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2016, resultatregnskap og kontantstrømpoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.

Etter vår mening:

- er årsregnskapet avgitt i samsvar med lov og forskrifter
- gir selskapsregnskapet et rettviseende bilde av den finansielle stillingen til Felleskjøpet Agri SA per 31. desember 2016 og av selskapets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret som ble avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.
- gir konsernregnskapet et rettviseende bilde av den finansielle stillingen til konsernet Felleskjøpet Agri SA per 31. desember 2016 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, 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



Revisors beretning - 16. februar 2017 - 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 tilbørlig måte å opplyse om forhold av betydning for fortsatt drift. Forutsetningen om fortsatt drift skal legges til grunn for årsregnskapet så lenge det ikke er sannsynlig at virksomheten vil bli avvirket.

Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

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

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

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

(2)



Revisors beretning - 16. februar 2017 - 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 modifiserer vår konklusjon om årsregnskapet og årsberetningen. Våre konklusjoner er basert på revisjonsbevis innhentet inntil datoen for revisjonsberetningen. Etterfølgende hendelser eller forhold kan imidlertid medføre at selskapet ikke fortsetter driften.
- evaluerer vi den samlede presentasjonen, strukturen og innholdet, inkludert tilleggsopplysningene, og hvorvidt årsregnskapet representerer de underliggende transaksjonene og hendelsene på en måte som gir et 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 regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god bokføringsgikk i Norge.

Oslo 16. februar 2017
PricewaterhouseCoopers AS

Herman Skibrek
 Statsautorisert revisor

Konsernledelsen

Konsernledelsen i Felleskjøpet Agri har i 2016 bestått av seks operative enheter og fire stabsfunksjoner. I tillegg til aktivitetene i morselskapet er Cernova og Grønt AS en del av kjernevirksomheten og representert i selskapets ledelse. HR, medlem og kommunikasjon & marked rapporterer direkte til konsernsjefen, mens produksjon og vareforsyning, landbruk, maskin og detaljhandel er egne divisjoner.



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



Roy Bonnegolt
Direktør Grønt



Bjørn Gjethammer
Adm. direktør Cernova



Eivind Torkildsen
Direktør
detaljhandel

Returadresse:
Felleskjøpet Agri/Kundetjenesten
Postboks 344
1402 Ski



Felleskjøpet Agri
Depotgata 22
2000 Lillestrøm
tlf: 03520
e-post: firmapost@felleskjopet.no
www.felleskjopet.no