



NorgesGruppen



ÅRSRAPPORT  
2025

# INNHold

## DETTE ER NORGESGRUPPEN

NorgesGruppen i korte trekk	4
Vår forretningsmodell	5
Et norskeid handelshus	6
Konsernsjefen har ordet	7
Konserndir. økonomi finans har ordet	9
Finansielle nøkkeltall	13
Verdiene vi skaper	14
Investeringer i fremtiden	15

## STRATEGI

Vår konkurransearena	19
Ny konsernstrategi mot 2030	21

## Kundens førstevalg

KIWI	25
MENY	27
SPAR	29
Joker og Nærbutikken	30
NG Servicehandel	31
NG Forbruksvarer	34

## Konkurranseskraft i hele verdikjeden

ASKO og Storcash	37
Unil	40
Merkevarerne	41
NG Eiendom	42
<b>En mer bærekraftig verdikjede</b>	<b>45</b>
NorgesGruppen i samfunnet	52

## LEDELSE OG STYRING

Organisasjon og ledelse	55
Risikostyring	58
Åpenhetsloven og leverandører	62

## ØKONOMI 2025

Økonomiske resultater 2025	65
----------------------------	----

## BÆREKRAFT 2025

Bærekraftsrapport 2025	131
Styret i NorgesGruppen ASA	197



**- 2025 ble et år med sterk vekst, store beslutninger og betydelige investeringer - vi leverte sammen som et lag.**

**Runar Hollevik**  
Konsernsjef, NorgesGruppen

## NorgesGruppens visjon og verdier

### Vi gir deg en bedre hverdag



#### Vi setter kunden først

Kunden er grunnlaget for vår virksomhet. Vi skal gjøre vårt beste for å forstå kundens behov og tilby produkter, konsepter, tjenester og løsninger som imøtekommer disse.



#### Vi samarbeider

Vi skal være en attraktiv samarbeidspartner. Vi jobber sammen og i samarbeid med andre, for å bli bedre.



#### Vi er ansvarlige og langsiktige

Vi skal alltid opptre på en redelig og troverdig måte. Vi tar valg som bygger en bærekraftig fremtid for våre kunder, våre ansatte, selskapet og samfunnet.

# NorgesGruppen i korte trekk

NorgesGruppen er et norskeid handelshus med virksomhet innen mat, helse og forbruksvarer. Hver dag møter vi millioner av mennesker i våre butikker og serveringssteder over hele landet, og fra og med februar 2026 også i våre apotek.

Virksomheten består av både egneide enheter og butikker drevet av selvstendige kjøpmenn. Sammen skaper vi arbeidsplasser for nær 50 000 mennesker, noe som gjør oss til Norges største private arbeidsgiver. For mange lokalsamfunn er butikkene våre både en møteplass og en viktig del av hverdagen.

Gjennom dagligvarekonseptet som KIWI, MENY, SPAR, Joker og Nærbutikken, servicehandel som Deli, Mix og Jafs, apotekkjeden Vitusapotek og grossistselskapet ASKO, sørger vi for at varene møter kundene i butikk, apotek og serveringssteder over hele landet.

NorgesGruppen skal bidra til en enklere hverdag for folk flest. Det innebærer å drive effektivt og ansvarlig, samarbeide tett med leverandører over hele landet og gjøre det enklere å ta gode valg - både for den enkelte og for samfunnet.

Antall kunder  
i uken

8,5 mill.

(i dagligvarebutikker)

Antall  
butikker

2 082

Antall  
medarbeidere

46 355

(Per 31.12.25)

Vekst i antall kunder i  
uken

2,9 %

(2025 mot 2024)

Antall egneide  
butikker

1 052

Antall  
medarbeidere

34 261

(egneid virksomhet)

(Per 31.12.25)



# Året 2025

**Fortsatt kundevekst og styrkede markedsposisjoner bidrar til økt omsetning i 2025. Til tross for vedvarende kostnadsvekst og sterk konkurranse, leverer NorgesGruppen et resultat i kroner på nivå med fjoråret, men marginene er redusert.**

Året har vært preget av priskonkurranse, høy prisvekst på råvarer og press på marginene i hele verdikjeden. Samtidig har reallønnsvekst bidratt til noe økt kjøpekraft. KIWI har befestet posisjonen som landets største dagligvarekjede, mens MENY og SPAR har styrket sine konsepter innen ferskvarer, lokalmat og matfaglig kompetanse. Joker og Nærbutikken har hatt positiv utvikling gjennom satsing på delvis fjernbetjente butikker. Veksten i driftsinntekter kommer fra flere handlere, prisveksten i perioden og solid bidrag fra tilknyttede selskaper. God kostnadsstyring har vært viktig når det i perioder har vært større vekst i kostnader enn inntekter.

I 2025 fikk NorgesGruppen godkjent det strategisk viktige oppkjøpet av Norsk Medisinaldepot (NMD) med apotekkjedene Vitusapotek og Ditt Apotek. Fra og med februar 2026 er de en del av konsernet. Det styrker satsing på helse og gir nye vekstmuligheter i et marked med økende behov.

Både matsvinn og klimagassutslipp er ytterligere redusert, og arbeidet for en sunnere handlekurv fortsetter. I 2025 styrket vi innsatsen for unge i arbeidslivet og inngikk en intensjonsavtale om å øke andelen ansatte under 30 år frem mot 2030. Investeringer i blant annet butikker, teknologi og utslippsfrie transportløsninger styrker konkurransekraften.

Samlet laginnsats gir et solid fundament for videre vekst og langsiktig verdiskaping.

**Driftsinntekter**  
**125,3** / **6,2**  
 (mrd. kroner) (endring i %)

**Resultatmargin**  
**2,5** / **-0,3**  
 (prosent) (endring i pp)

**Investeringer**  
**4,5** / **-0,7**  
 (mrd. kroner) (endring i mrd. kroner)

**Redusert klimagassutslipp i scope 1 og 2**  
**-37,9 %** / **-3,9 %**  
 (siden 2019) (siste år)

# Vår forretnings- modell

I samarbeid med flere tusen kjøpmenn og ansatte tilbyr vi mat og andre forbruksvarer til butikker og et stort antall serveringssteder, kantiner, kiosker, energistasjoner og hoteller over hele landet.

Verdikjeden for mat skaper inntekter, arbeidsplasser, gode handleopplevelser og matforsyning til hele landet.

Vår forretningsmodell er basert på langsiktig og aktivt eierskap og evne til å utvikle konsernet i takt med samfunnet.

Store investeringer, aktive kjøpmenn og gode samarbeidspartnere over lang tid har lagt grunnlaget for stadig mer miljøvennlig distribusjon, tidlig bruk av ny teknologi og sterke kjedekonseppter.

Om lag halvparten av butikkene i NorgesGruppens system eies og drives av selvstendige kjøpmenn. De utgjør en viktig del av NorgesGruppens forretningsmodell. I tillegg blir nå også apotekkjedene Vitusapotek og Ditt Apotek en sentral del konsernet i årene fremover.



## Varer og tjenester folk vil ha

Vi kjøper inn varer fra 1 400 leverandører. Flertallet er norske, og mange er små og lokale. Årlige forhandlinger med leverandørene sikrer kundene bredt sortiment til konkurransedyktige priser. Egen industri bidrar med nyskaping, unike merkevarer og mange grønne og sunne produkter. Vi ønsker å selge mer norske produkter og lykkes med det.

## Butikker der folk bor

Kjedene våre driver butikker i hele landet og netthandel i flere byer. Med lavpris, supermarkeder, nærbutikker, storhandel og mat-i-farta gir vi kundene valgfrihet og gode handleopplevelser. Driftsmodellen gir selvstendige kjøpmenn et godt grunnlag for å drive butikk og bidrar til arbeid og positive ringvirkninger i lokalsamfunn over hele landet.

## Effektiv levering til hele landet

NorgesGruppen driver et effektivt og landsdekkende distribusjonsnett med avanserte logistikk- og lagerløsninger, automatiserte bestillingsrutiner og hyppige leveranser. Engrosvirksomheten ASKO betjener alle våre butikker, over 15 000 kunder i serveringsmarkedet og flere selvstendige dagligvareaktører.



NorgesGruppen

# NorgesGruppen er et norskeid handelshus med virksomhet innen mat, helse og forbruksvarer over hele landet.



**KIWI** jobber hver dag med kundeløftet «Sunnhet til folket» og presser prisene i sitt marked for å være Norges største og billigste lavpriskjede.



Supermarkedkjeden **MENY** brenner for gode matopplevelser og skal være best på utvalg, kvalitet, ferskvare og fristende måltidsløsninger.



**SPAR** er en landsdekkende supermarkedkjede bestående av SPAR- og EUROSPAR-butikker som kjenner sitt lokale marked best.



**Joker** har butikker spredt over hele landet, mange av dem fjernbetjente, og dekker dine behov for dagligvare og lokalt etterspurte tjenester.



**Nærbutikken** er med på å opprettholde levedyktige bygder og småsteder med et vareutvalg og tjenestetilbud tilpasset det lokale markedet.



**Kaffebrenneriet** byr på kaffeprodukter og service som gir gjestene en smaksrik og hyggelig opplevelse ved hvert eneste besøk.



**Deli de Luca** tilbyr mat- og drikkeopplevelser for folk i farta i by og langs vei med et bredt utvalg av produkter fra hele verden.



Fastfoodkjeden **Jafs** er kjent for signaturretten hamburger, tilbyr lokale spesialiteter og har restauranter fra sør til nord i landet.



**MIX** er en serveringskjede med et stort utvalg av mat, is, milkshake, smoothies og drikke i tillegg til lokale spesialiteter.



**Grød** serverer smakfulle grøt- og suppebaserte retter laget på næringsrike råvarer. Grød tilbyr også et godt utvalg av varm og kald drikke.



Storhandelskonseptet **Gigaboks** tilbyr et bredt og spennende utvalg av matvarer, kjøkkenartikler, fritidsprodukter og kupp på partivarer.



**Unil** er NorgesGruppens merkevarerhus og driver produktutvikling og markedsføring av bl.a. merkevarene First Price, Vilje, Fiskemannen og Jacob's Utvalgte.



**JOH. JOHANNSSON KAFFE** er kjent for god kaffe siden 1866, og er blant annet kjent for de tradisjonsrike merkevarene Evergood og ALI Kaffe.



Med sine lokalbakerier er **Bakehuset** landets største bakerikjede og forsyner NorgesGruppens butikker med ferske brød og bakervarer hver dag.



**MatBørsen** er Norges ledende produsent av spiseklare ferdigretter og står bak NorgesGruppens måltidsløsninger Fersk & Ferdig.



**Solberg & Hansen** er landets eldste brenneri innen spesialkaffe og importerer kvalitetskaffe direkte fra bønder over hele verden.



NorgesGruppens engros- virksomhet **ASKO** leverer dagligvarer og non-food til kunder innen dagligvare, storhusholdning og servicehandel over hele landet.



**Storcash** er landets ledende cash & carry-grossist for proffmarkedet som betjener restauranter, takeaways, kaféer, kantiner, catering, lag og foreninger.



**Vinhuset** er en landsdekkende distributør av drikkevarer til hotell, bar og restaurant og har det mest varierte utvalget av drikkevarer i Norge.



**Trumpf** er NorgesGruppens kundelojalitetsprogram. Trumpf-medlemmer får Trumpf-bonus på alt fra dagligvarer og drivstoff til blomster, reise og strøm.



**Norsk Medisinaldepot AS** er en av Norges største aktører innen apotek og legemiddeldistribusjon.



**Vitusapotek** er en kjede av over 300 apotek med nasjonal dekning.



**Ditt Apotek** er en frittstående apotekkjede organisert etter medlemsmodell.

## Utvalgte tilknyttede selskap



Norges ledende selskap innen fersk frukt, bær, grønnsaker m.m.



Et av Danmarks største dagligvarekonsern.



Plattform for betaling og identifikasjon innen varehandel.



Ledende, svensk matvarekjede langs grensen mot Norge.



Selger taxfree-artikler på flere av Avinors lufthavner.



Eier, utvikler, forvalter eiendom i kjøpesentersegmentet.



Norges ledende bokhandelkjede.



Grønlands største detaljkjede.

Konsernsjefen har ordet:

# Et år for historiebøkene

2025 ble et år for historiebøkene i Norges-Gruppen. Vi vil huske året som et sammensatt og til tider krevende år, men også et år der vi nådde flere viktige mål. Det ble et år med sterk vekst, store beslutninger og betydelige investeringer – men aller mest et år som har vist hva vi får til når vi står sterkere sammen som et lag.

Først og fremst slo supermarkedene tilbake, og MENY ble igjen vekstvinner. Samtidig styrket KIWI sin posisjon som billigst og rykket fra som markedsleder.

2025 ble også året vi lyktes med det strategisk viktige oppkjøpet av Norsk Medisinaldepot (NMD) med apotekkjedene Vitusapotek og Ditt Apotek. Dette er en svært viktig milepæl i vår strategi om å satse på helse.

Vi vet at behovet for helsetjenester og medisiner vil øke, i takt med at det blir stadig flere eldre i samfunnet. For apotekkundene betyr det at en av de nasjonale apotekkjedene nå får norske eiere, som igjen er positivt for totalberedskapen i landet. Vi gleder oss til å bli bedre kjent med alle våre nye, kompetente og dedikerte kollegaer.

I året som gikk markerte vi også NorgesGruppens første 25 år. Selv om røttene til selskapet er over 160 år, ble konsernet NorgesGruppen etablert i 2000. Vi har

effektivisert verdikjeden, økt samhandlingen og styrket markedsposisjonene. Alle ansatte har bidratt til en fantastisk reise over 25 år, og det ble behørig markert på ulike måter gjennom året.

## Styrkede posisjoner

2025 ble et sterkt år for butikkene våre. Stadig flere kunder valgte en av våre kjeder, og det ga seg utslag i en omsetningsvekst på over syv milliarder kroner. Det er et tall vi må være glade for og stolte over i den tøffe konkurransen vi opplever. Vi har blitt sterkere sammen og redusert kostnadene i verdikjeden, samtidig som vi har styrket våre posisjoner mot den norske forbrukeren.

Mye tyder på at et økende antall kunder får mer interesse for mat og matlaging. Vi ser at salget av ferskvarer, kvalitetsråvarer og norske lokale matskatter gir en kjærkommen salgsvekst i supermarkedene. Rannveig Krane kom inn som ny MENY-sjef i 2025, og har kommet svært godt i gang sammen med alle sine entusiastiske «mat-arbeidere».

Samtidig er det også svært god fart i lavpriskjeden vår, KIWI. Vegard Kjuus tok over ansvaret som KIWI-sjef i løpet av året. Med sin ufortrødne satsing på sunnere og grønnere handlekurv og sitt løfte om å holde prisveksten lavest mulig, har KIWI blitt favorittbutikken til stadig flere norske dagligvarekunder, og har dermed befestet sin lederposisjon.



2025 ble også året vi lyktes med det strategisk viktige oppkjøpet av Norsk Medisinaldepot (NMD) med apotekkjedene Vitusapotek og Ditt Apotek. Dette er en svært viktig milepæl i vår strategi om å satse på helse.

## Fortsatt prisvekst og pressede marginer

Den solide omsetningsøkningen i konsernet skyldes selvsagt ikke bare kundevekst, men også prisveksten på varene vi kjøper inn og, som igjen har ført til økte hyllepriser.

For i likhet med 2024 ble prisøkningen på mat og drikke unormalt høy i året som gikk. Det skyldes økte kostnader som følge av den urolige situasjonen internasjonalt. En rekke råvarer har fortsatt svært høy prisvekst, i tillegg til at høye lønnsoppgjør og dyr transport bidro til å øke prisene. Vi merker dette svært godt på prisen vi betaler for varene vi kjøper fra leverandørene våre.

I et år preget av krevende makroøkonomi, høy prisbevissthet og hard konkurranse, har vi klart å

kombinere kundevekst med fortsatt god kostnadskontroll. Resultatet i kroner er på nivå med fjoråret, men marginene er noe redusert. Vi har gjennomført flere effektiviserings-tiltak som vi vil nyte godt av i tiden fremover.

Markedet for servicehandelen generelt har vært krevende, som følge av høye priser og handelsnedgang. Men vi står godt i det. Avtalen med Certas langs vei er fornyet, vi har forsterket vårt eierskap i Kaffebrenneriet og vi investerer i nytt «mat i farta»-anlegg på Furuset.

## Sterke bærekraftsresultater

Bærekraft står fortsatt høyt på agendaen i vårt konsern. Vi har oppnådd sterke resultater innen reduksjon av matsvinn og klimagassutslipp, samtidig som vi ser at den sunnere og

grønnere handlekurven fortsetter å vokse. I denne rapporten kan du lese mer om de sterke resultatene vi har oppnådd på dette området. Samtidig er jeg helt tydelig på at vi har mye igjen å gjøre. Ambisjonene våre står fast, og arbeidet intensiveres videre.

Et område jeg er særlig stolt av, er ungdomsløftet. NorgesGruppen er en av landets største arbeidsgivere for unge mennesker, og i 2025 har tusenvis av ungdommer fått sin første jobberfaring hos oss. Det er viktig for samfunnet – og avgjørende for oss som konsern med langsiktig eierskap og ambisjoner. Derfor signerte vi i august en intensjonsavtale med regjeringen om å bidra med å få 30 000 flere under 30 år i jobb innen 2030.

**Investeringer fremover**

Vi har investert tungt i fremtiden. I 2025 har vi økt investeringene innen teknologi og digitalisering, blant annet gjennom mer bruk av kunstig intelligens for å effektivisere driften og skape bedre handleopplevelser. Vi har også investert i et nytt bakeri på Os ved Bergen og modernisering av vår logistikk gjennom den nye spesialbutikken for hjemlevering av matvarer, MENY Levert hjem. Alt dette handler om én ting: å gjøre hverdagen enklere og bedre for kundene.

Vi har som Norges største arbeidsgiver, og fordi vi trenger mange tusen nye medarbeidere hvert år, tilsluttet oss regjeringens Ungdomsløftet. Vi jobber med arbeidstrening, inkludering og mangfold, lærlinger og fagbrev fordi vi kan utgjøre en forskjell for mange, og fordi det gir selskapet flinke og lojale medarbeidere og ledere. Dette arbeidet vil styrkes ytterligere i tiden fremover.

Ikke alle saker har vært like enkle. Den mye omtalte Prisjegersaken har vi anket, og vi er uenige i vurderingene som er gjort av offentlige myndigheter. Vi sjekker priser for å være billigst.

**Godt rustet**

Gjennom 2025 har vi slutført arbeidet med en ny konsernstrategi for perioden frem mot 2030. Retningen er klar, og strategiens navn sier det meste: Kunden først. «Kunden først» er mer enn et slagord. Det rammene for konsernets prioriteringer de neste fem årene og en videreføring av det som alltid har vært fundamentet i NorgesGruppens virksomhet. Butikkene skal være ledende på pris og sortiment og samtidig levere den beste handleopplevelsen – relevant, tilgjengelig og inspirerende.

Det blir samtidig viktig for oss å skape sterkere samspill i verdikjeden og fortsatt langsiktig verdiskaping. I den kommende femårsperioden vil vi også styrke vårt bidrag til landets totalberedskap for både mat og medisiner. Gjennom oppkjøpet av NMD med kjedene Vitusapotek og Ditt Apotek skal vi styrke produkter og tjenester både i apotekmarkedet og i våre andre salgskanaler. På denne måten skal vi møte det økende behovet for både mat og medisiner i samfunnet i årene fremover. Begge områder er samfunnskritiske funksjoner og viktig i landets totalberedskap. Vi vil fortsette å styrke beredskapen og har igangsatt etableringen av mer enn 100 beredskapsbutikker.

Retningen er klar: Kunden først, sterkere samspill i verdikjeden og fortsatt langsiktig verdiskaping.

Når vi ser tilbake på 2025, sitter jeg igjen med én følelse sterkere enn alle andre: takknemlighet. For kundene som velger oss. For medarbeiderne som leverer – hver dag. Og for muligheten eierne våre gir oss for å utvikle selskapet videre. NorgesGruppen står svært godt rustet til å møte en krevende og kompleks fremtid.

**Runar Hollevik**  
konsernsjef



Kevin Halvorsen (t.v) er lærling på KIWI Nardobakken. Han går 2. året på salgsfag og tar fagprøve i juni 2026, med ferskvare-avdelingen som ansvar i butikken. Her med konsernsjef Runar Hollevik.

**– NorgesGruppen står svært godt rustet til å møte en krevende og kompleks fremtid.**

	Enhet	2025	2024	2023
Driftsinntekter*	NOK mill.	125 309	118 006	112 177
Årsresultat*	NOK mill.	3951	3924	3 446
Resultatmargin*	%	2,5	2,8	2,6
Investeringer	Mrd. kroner	4,5	5,2	4,6
Kunder per uke, dagligvare	Antall (i mill.)	8,5	8,3	8,1
Oppspart Trumf-bonus	NOK mill.	2 170	1 900	1 500
Klimagassutslipp (tonn CO2 scope 1 og 2 egeid virksomhet)	tonn CO2	43802	45 592	49 686
Redusert matsvinn (endring fra 2015)	%	-63,0	-50,0	-37,0

\* ekskl. IFRS 16



**– God kostnadskontroll er viktig i en bransje med lave marginer og sterk konkurranse. Vi må alle ta ansvar for egne kostnader.**

**Mette Lier**  
Konserndirektør økonomi og finans

## Konserndirektør økonomi og finans har ordet: **Tar eierskap til egne kostnader**

**125,3 mrd. kroner**

Driftsinntekter



**3,3 %**

Driftsmargin



**2,5 %**

Resultatmargin



Alle tall ekskl. IFRS 16

Vedvarende kostnadsøkninger i et marked med sterk konkurranse satte press på marginene. Samlet leverer NorgesGruppen et resultat i kroner på nivå med fjoråret, dette med solid bidrag fra de tilknyttede selskapene, mens marginene er redusert.

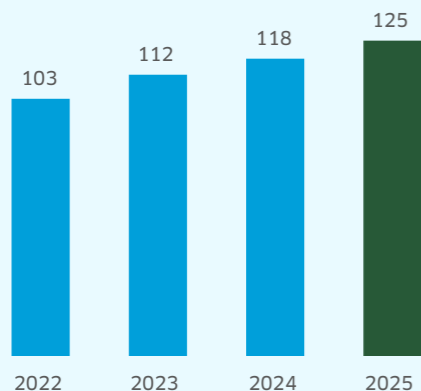
Gjennom 2025 har prisveksten fortsatt vært høy, og i dagligvaremarkedet drives den i hovedsak av økte råvarepriser og lønninger. Reallønnsvekst har bidratt til økt kjøpekraft og andelen av husholdningsutgiftene brukt på mat går ned.

Samtidig preges verdensøkonomien fortsatt av krig, konflikter og klimautfordringer som påvirker blant annet råvaretilgangen, produksjon, energipriser og transport. Vedvarer dette over tid vil det norske markedet også bli rammet. Forsatt relativ svak krone, høye renter og inflasjon holder kostnadsnivået oppe i hele verdikjeden for mat.

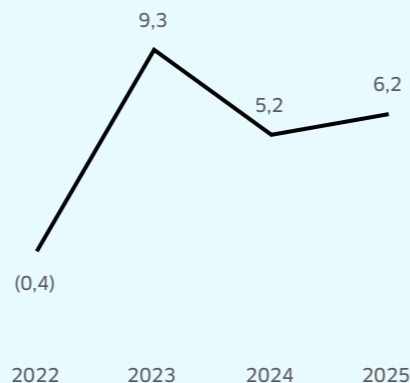
På noen områder er det likevel tegn til bedring. Prisveksten på mat og drikke har fått stor oppmerksomhet, men har siden 2021 vært lavere enn i de fleste europeiske land. Finans Norges forventningsbarometer viser noe svekket optimisme, mens SSB fortsatt anslår moderat økonomisk vekst.

For NorgesGruppen er kostnadskontroll viktig for å være konkurransedyktig i hele verdikjeden og gjør at vi kan være

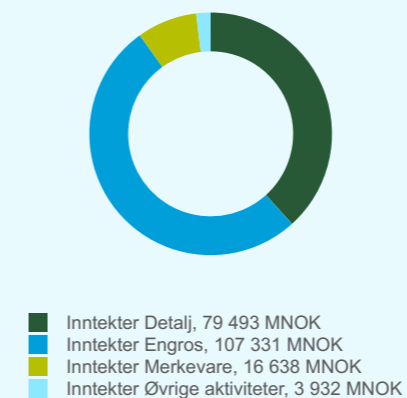
**Driftsinntekter**  
Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)



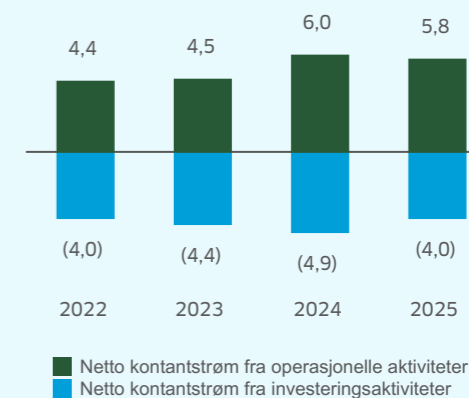
**Vekst i driftsinntekter**  
Prosent (ekskl. IFRS 16)



**Fordeling av driftsinntekter**  
MNOK(ukonsoliderte tall)



**Kontantstrøm og investeringer**  
Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)



kundens førstevalg. Det siste året har vist tydelig at vi er i en makroøkonomisk situasjon der kostnadsøkningene har blitt varige. I 2025 har konsernet begynt å se de langsiktige gevinstene av teknologiske investeringene som nyttiggjør seg kunstig intelligens, automatisering og effektivisering. Produktivitetsforbedringer er en avgjørende faktor for å levere i et marked med økte kostnader.

Det er lavprisbutikkene og netthandel som tar markedsandeler innen dagligvare, mens supermarkedene beholder sine tydelige posisjoner. Generelt opplever NorgesGruppen kundevekst i alle kjedekonseptene, og Joker, MENY og KIWI leder an. Kundene er fortsatt bevisste i sine valg og er mer opptatt av rene råvarer. Gode tilbud er fortsatt viktig ved valg av butikk.

**Kundevekst bidrar til økt omsetning**

NorgesGruppens driftsinntekter ble 125,3 mrd. kroner i 2025, sammenlignet med 118,0 mrd. kroner i 2024.

Økningen skyldes flere handler og kundevekst, i tillegg til prisveksten i perioden. I et marked med sterk konkurranse og press på marginene tar konsernet markedsandeler, noe som viser at kjedekonseptene står sterkt – også utenfor Norge.

Samlet har detalj (butikkene) styrket markedsposisjonen i et krevende matmarked. Priskonkurransen er fortsatt tøff, og kundene er bevisste på både pris og hva de putter i handlevognen. KIWI beholder posisjonen som landets største dagligvarekjede og tar andeler i lavprissegmentet. Samtidig påvirker kampanjeaktivitet og prispress marginene. MENY og SPAR leverer bedre resultater enn i 2024, drevet av økt salg av blant annet ferskvarer og lokalmat og høy matfaglig kompetanse. I tillegg har Joker og Nærbutikkens satsing på delvis fjernbetjente butikker bidratt til positiv omsetningsvekst i butikkene som har tatt i bruk løsningen.

2025 var første hele driftsår for plukkbutikken til MENY Lvert hjem. Netthandel har hatt god vekst nasjonalt, og det jobbes målrettet med å bli kundens førstevalg på hjemlevering av dagligvarer. Leveringspresisjon og ordrevkst har stått i fokus i året som har gått.

Engros har forbedret leveringspresisjon og varetilgjengelighet, særlig til dagligvare og da innen frukt og grønt. En noe utfordrende start på året for kunder i serveringsmarkedet ble snudd til positiv utvikling utover året. Nytt prognose- og innkjøpssystem og mer kategoribasert styring av vareflyten gir bedre operasjonell effektivitet. Volumutviklingen er samlet sett moderat. ASKO Maritim har i 2025 gjort en større nedskrivning på de batterielektriske og autonome fergene. Dette skyldes at arbeidet med å få dem i full drift har vært mer krevende enn forventet, blant annet på grunn av utfordringer med ladeinfrastruktur, driftsstabilitet og økte driftskostnader.

Merkevarer utvikler porteføljen videre og styrker posisjonen innen egne merkevarer. Unil bidrar positivt, blant annet gjennom satsingen på Vilje-serien. Serien har fått god mottakelse og øker salget av økologiske produkter. Endringer i frokostvaner over tid og forbrukertrender traff Bakehuset i 2025. Derfor har arbeidet med innovasjon og produktfornyelse vært viktig i året som har gått.

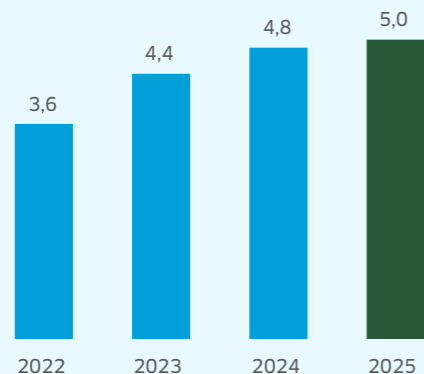
**Finansielle resultater**

NorgesGruppens driftsresultat var 5,0 mrd. kroner i 2025, opp fra 4,8 mrd. kroner i 2024. Resultater fra de tilknyttede selskapene (eierskap mellom 20 og 50 prosent) bidrar positivt til konsernets resultatutvikling. Bidraget fra de tilknyttede selskapene endte på 868,1 MNOK, opp fra 649,6 MNOK i 2024. De største tilknyttede selskapene er Dagrofa i Danmark, BAMA Gruppen AS og Scala Eiendom AS.

Årsresultatet økte til 4,0 mrd. kroner i 2025.

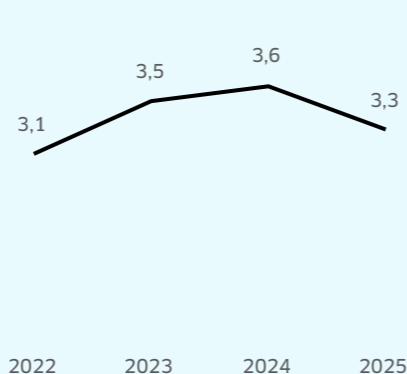
**Driftsresultat**

Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)



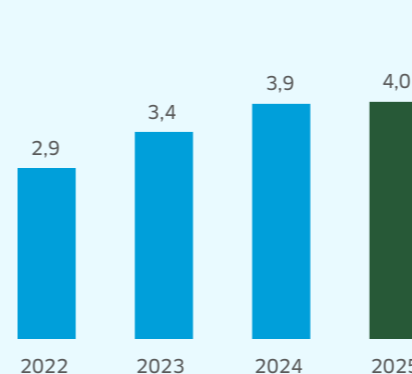
**Driftsmargin**

Prosent (ekskl. IFRS 16)



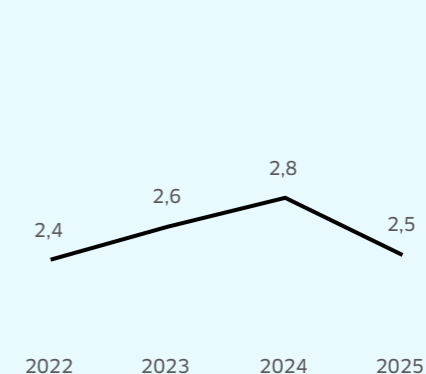
**Årsresultat**

Beløp i mrd. NOK (ekskl. IFRS 16)



**Resultatmargin**

Prosent (ekskl. IFRS 16)



Driftsmarginen endte på 3,3 prosent, mot 3,6 prosent året før. Nedgangen i driftsmarginen kommer blant annet av tøff konkurranse på dagligvare med prispress og stort kampanjevolum, samt at kundene har blitt mer bevisste og putter mindre i handlekurven. Resultatmarginen var 2,5 prosent, sammenlignet med 2,8 prosent i 2024. Marginene beregnes av resultat eksklusiv resultater fra tilknyttede selskaper, da deres omsetning ikke inngår i konsernets driftsinntekter.

Inkludert IFRS 16 utgjorde driftsinntektene 125,1 mrd. kroner, mot 117,8 mrd. kroner i 2024. Resultatet etter skatt var 3,7 mrd. kroner, som er på samme nivå som 2024. Utviklingen forklares av de samme underliggende forholdene som for tallene ekskludert IFRS 16.

Se alternative resultatmål side [112](#).

**Handlekraft og nødvendige beslutninger**

God kostnadsstyring gjør at vi fortsatt kan være konkurransedyktige på pris i et marked med sterk konkurranse.

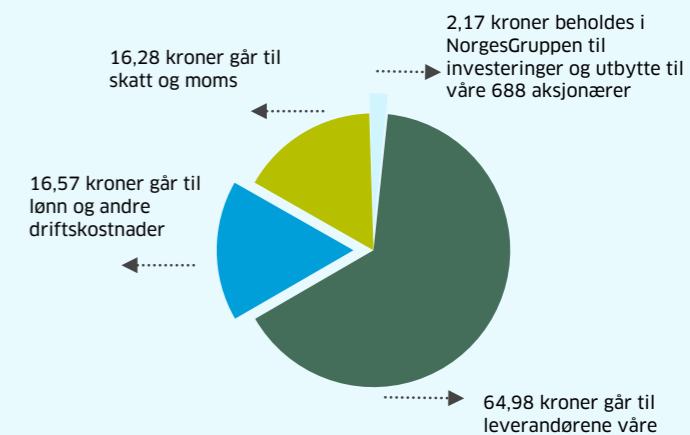
Kostnadsveksten har i perioden fortsatt vært noe høyere enn inntektsveksten. Dette reflekterer økte innkjøpspriser, lønnskostnader og generell prisvekst i verdikjeden, og legger press på marginene. Utviklingen understreker betydningen av fortsatt kostnadskontroll, effektivisering og prioritering av tiltak som styrker lønnsomheten over tid.

Det har over tid blitt satset på utvikling av nye konsepter. Enkelte av disse har ikke truffet markedet godt nok. Derfor ble det i 2025 besluttet å legge ned Dollarstore. Videre har engros-virksomheten Eureka avvirket all drift og avsluttet virksomheten. NorgesGruppen våger å satse og teste ut nye konsepter, men tar også konsekvensen når vi ikke lykkes. Noe som er viktig for å sikre lønnsom vekst over tid. Det er

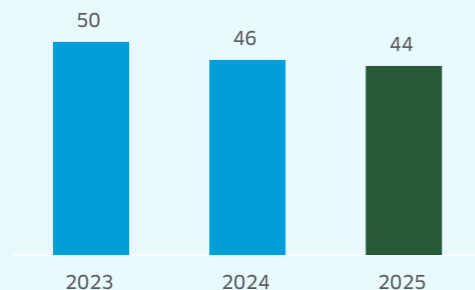
**100-lappen - hva går den til?**

Debatten om hvor pengene blir av i dagligvarebransjen, dukker med stadighet opp. Når en kunde bruker 100 kroner i en av våre butikker, sitter vi igjen med 2,17 kroner i snitt på bunnlinsen.

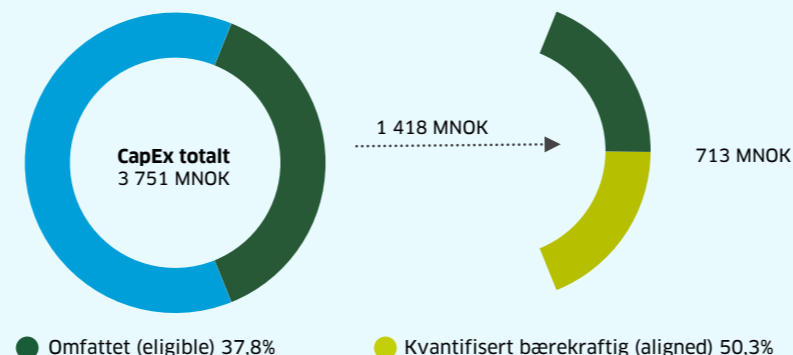
Veldig enkelt forklart går 64,98 kroner til leverandørene våre, 16,28 kroner går til skatt og moms og 16,57 kroner går til å betale lønn og andre driftskostnader.



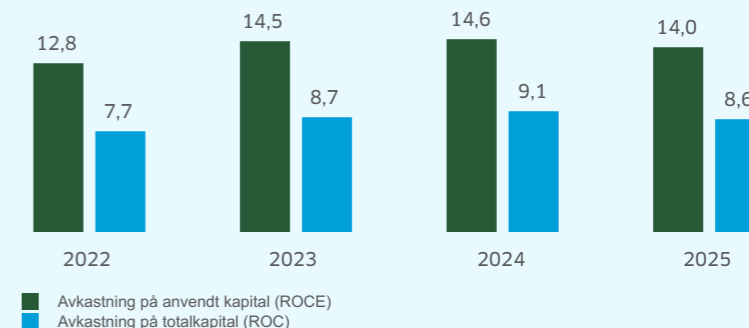
**Klimagassutslipp tonn, scope 1 og 2, egneid virksomhet**  
Tonn co2



**Investeringer (CapEx)**  
Omfattet av taksonomien (ekskl. IFRS 16)



**Avkastning på anvendt kapital og total kapital**  
Prosent (ekskl. IFRS 16)



gladelig at en stor andel av de ansatte i disse selskapene har fått andre stillinger i konsernet.

**Investeringer for fremtiden**

Investeringene i konsernet utgjorde 4,5 mrd. kroner i 2025, en reduksjon fra året før. Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter var 4,1 mrd. kroner, mot 4,9 mrd. kroner i 2024, mens netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter var 5,8 mrd. kroner mot 6,0 mrd. kroner året før. I henhold til definisjonen i EU-taksonomien var 50,3 prosent av omfattede investeringer klassifisert som bærekraftige i 2025.

NorgesGruppen har brukt betydelige midler på nye butikker, oppgradering av eksisterende butikker, infrastruktur, lagerkapasitet og effektivisering, samt på IT-systemer og utslippsfrie transportløsninger.

Les mer om hva NorgesGruppen investerer i på side [15](#).

**Finansiell styrke**

NorgesGruppen tilpasser egenkapital og øvrig finansiering til konsernets mål, strategi og risikoprofil. Ved utgangen av 2025 var egenkapitalandelen på 61,5 prosent, en økning på 1,6 prosentpoeng fra 2024. Avkastningen på anvendt kapital utgjorde 14,0 prosent (ekskl. IFRS 16), mens avkastningen på total kapitalen var 8,6 prosent. Resultatene reflekterer en solid kapitalstruktur og en avkastning på nivå med sammenlignbare aktører nasjonalt og internasjonalt.

Konsernets samlede finansielle stilling er solid. I 2025 ble NorgesGruppens kredittrating oppjustert til A-, og selskapet har en finansieringsstruktur som gir god finansiell handlefrihet i et marked preget av høy endringstakt. Årsregnskapet er utarbeidet etter forutsetning om fortsatt drift.

**Bærekraft – handlekraft som teller**

NorgesGruppen satte konkrete bærekraftsmål allerede i 2008 og har rapportert systematisk på disse siden. Arbeidet har vært langsiktig og målrettet, med tiltak i hele verdikjeden. Konsernet har tatt en aktiv rolle i det grønne skiftet i bransjen, lagt til rette for en sunnere og grønnere handlekurv og bidratt til et inkluderende arbeidsliv.

NorgesGruppen var tidlig omfattet av bærekraftsdirektivet (CSRD) og rapporterte i 2024 for første gang i tråd med kravene. I 2025 er rapporteringen videreutviklet, og arbeidet med et helhetlig klimaregnskap fortsatte, inkludert å få på plass en klimaomstillingsplan for klimamålene som er satt frem mot 2030. I januar sluttet konsernet seg til Science Based Targets initiative (SBTi) og vil sette mål som omfatter hele verdikjeden – fra leverandør til kunde.

Les mer under bærekraftsresultatene fra side [131](#).

**Resultater for morselskapet**

Sum driftsinntekter for morselskapet i 2025: 674 MNOK sammenlignet med 590 MNOK året før.

NorgesGruppen ASAs driftsresultat i 2025 endte på minus (203) MNOK sammenlignet mot minus (230) året før. Årsresultatet endte på 1 962 MNOK mot 1 729 MNOK i 2024.

Årsresultat:	1 962 MNOK
Avsatt utbytte:	1 011 MNOK
Avsatt til annen egenkapital:	951 MNOK
Foreslått utbytte per aksje:	26 kroner

# Finansielle nøkkeltall

NorgesGruppen har et stort omfang av husleiekontrakter. Nøkkeltall ekskl. IFRS 16 benyttes for å gi et mer representativt bilde av den underliggende driften, ved å nøytralisere regnskapsmessige effekter knyttet til balanseføring av leieavtaler etter IFRS 16. For avstemming mot de rapporterte IFRS-tallene, se side [112](#).

(Alle beløp i 1000 kroner)		Ekskl IFRS 16				Inkl IFRS 16**			
		2025	2024	2023	2022	2025	2024	2023	2022
<b>Resultat</b>									
Driftsinntekter	NOK mill.	125 309	118 006	112 177	102 657	125 081	117 777	111 984	102 487
EBITDA <sup>1)</sup>	NOK mill.	6 941	6 727	6 282	5 716	10 111	9 671	9 671	8 227
Driftsresultat før inntekt fra investering i tilknyttede selskap	NOK mill.	4 118	4 192	3 882	3 220	5 085	5 144	4 739	3 986
Driftsresultat (EBIT)	NOK mill.	4 986	4 842	4 394	3 575	5 953	5 794	5 251	4 341
Resultat før skatt	NOK mill.	4 859	4 880	4 344	3 573	4 519	4 559	3 996	3 251
Årsresultat	NOK mill.	3 951	3 924	3 446	2 854	3 668	3 674	3 174	2 602
<b>Aksje</b>									
Fortjeneste pr aksje <sup>2)</sup>	NOK	100,0	99,4	87,8	72,3	92,7	93,0	80,8	65,9
Totalt antall aksje	1000 aksjer	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Utbytte pr aksje *	NOK	26,0	36,0	31,0	28,0	26,0	36,0	31,0	28,0
<b>Kapital</b>									
Totalkapital	NOK mill.	59 034	56 783	53 808	48 571	80 044	78 146	74 492	67 961
Egenkapital	NOK mill.	36 324	34 033	31 190	28 842	34 379	32 370	29 778	27 701
Egenkapitalandel	prosent	61,5	59,9	58,0	59,4	42,9	41,4	40,0	40,8
Netto rentebærende gjeld	NOK mill.	350	366	618	164	22 410	22 401	21 892	19 870
<b>Lønnsomhet</b>									
Driftsmargin EBITDA <sup>3)</sup>	prosent	5,5	5,7	5,6	5,6	8,1	8,2	8,6	8,0
Driftsmargin <sup>4)</sup>	prosent	3,3	3,6	3,5	3,1	4,1	4,4	4,2	3,9
Resultatmargin <sup>5)</sup>	prosent	2,5	2,8	2,6	2,4	2,2	2,6	2,4	2,2
Avkastning på anvendt kapital <sup>6)</sup>	prosent	14,0	14,6	14,5	12,8	10,7	10,9	10,6	9,4
Avkastning på totalkapital <sup>7)</sup>	prosent	8,6	9,1	8,7	7,7	7,7	7,9	7,6	6,8

<sup>1)</sup> Driftsresultat før av- og nedskrivninger og inntekt på investering i tilknyttede selskaper

<sup>2)</sup> Årsresultat til majoritetsinteressers/gjennomsnittlig antall utestående aksjer

<sup>3)</sup> EBITDA/driftsinntekter

<sup>4)</sup> Driftsresultat før inntekt på investering i tilknyttede selskaper/driftsinntekter

<sup>5)</sup> Årsresultat ekskl. inntekt på investering i tilknyttede selskaper/driftsinntekter

<sup>6)</sup> EBIT/gjennomsnittlig (egenkapital + netto rentebærende gjeld)

<sup>7)</sup> (Resultat før skatt + rentekostnader) / Gjennomsnittlig totalkapital

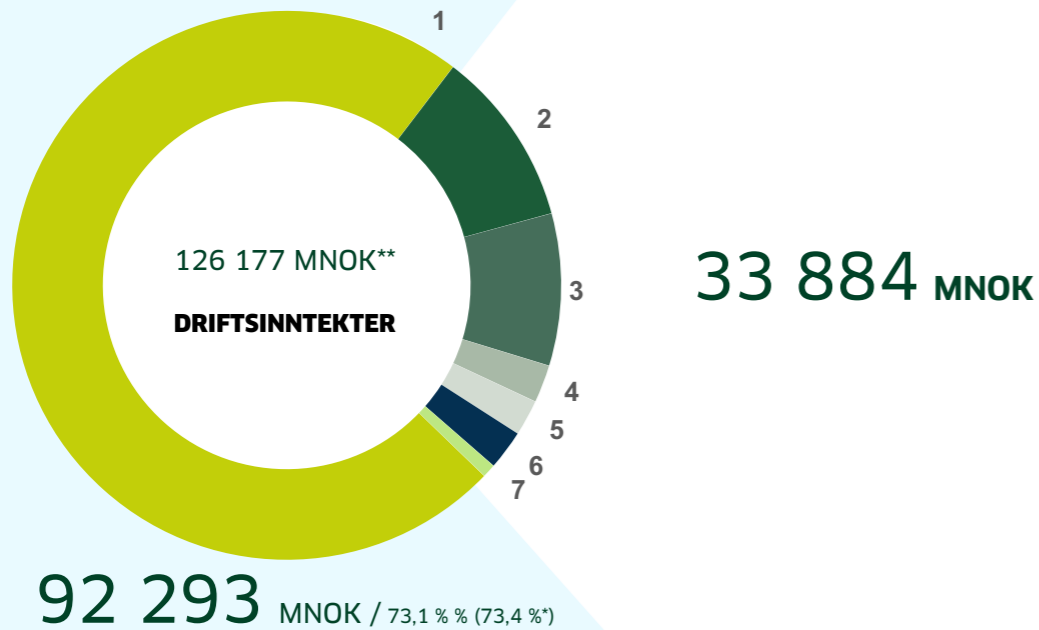
\* Inkluderer tilleggsutbytte

\*\* IFRS16 er en regnskapsstandard for leieavtaler. Den gjør at alle leieavtaler må føres i balansen som en eiendel (rett til bruk) og en gjeld (leieforpliktelse). I stedet for å ha leiekostnader som en vanlig kostnad, fordeles de nå som avskrivninger og rentekostnader i regnskapet. Dette påvirker blant annet resultat og nøkkeltall.

# Verdiene vi skaper

Slik fordeles NorgesGruppens driftsinntekter. Det aller meste av det vi sitter igjen med reinvesteres i bedre handleopplevelser for kundene, bedre butikker, en kostnadseffektiv verdikjede og mer miljøvennlige og bærekraftige løsninger.

Alle tall ekskl. IFRS 16-effekter



## (1) VAREKOSTNADER

I 2025 kjøpte NorgesGruppen varer for ca. 92,3 mrd. kroner fra 1 400 sentrale leverandører. De fleste er norske, og mange er små hjørnestensbedrifter og lokalmatprodusenter

## (2) LØNN TIL MEDARBEIDERNE

**13 127 MNOK / 10,4 % (10,2 %\*)**

De 34 261 ansatte i konsernet mottok til sammen om lag 13 mrd. kroner i lønn og andre goder før skatt.

## (3) ANDRE KOSTNADER

**11 314 MNOK / 9,0 % (8,8 %\*)**

Dette inkluderer blant annet husleie, frakt og transport og vedlikehold. Høy konsumprisreguleringer de siste årene er en av årsakene til økningen.

## (4) AV- OG NEDSKRIVNINGER

**2 823 MNOK / 2,2 % (2,1 %\*)**

NorgesGruppen investerer hvert år betydelige beløp med et langsiktig perspektiv. Vi tar i mange tilfeller merkostnader for å utforske nye teknologier og gode miljøløsninger.

## (5) SKATT OG ARBEIDSGIVERAVGIFT

**2 670 MNOK / 2,1 % (2,2 %\*)**

Skatt på overskudd og arbeidsgiveravgift skapte inntekter for staten på rundt 2,7 mrd. kroner. Moms på varer kom tillegg.

## (6) BEHOLDNES I VIRKSOMHETEN

**2 939 MNOK / 2,3 % (2,1 %\*)**

Vi beholdt nær 2,9 mrd. kroner i virksomheten. En betydelig andel av dette blir reinvestert i verdikjeden og, ikke minst, i grønne prosjekter.

## (7) TIL EIERE AV NORGESGRUPPEN ASA

**Foreslått utbytte 1 011 MNOK / 0,8 % (1,2 %\*)**

Det er 688 aksjonærer i NorgesGruppen ASA, mange av dem kjøpmenn. Faktisk utbytte vedtas på generalforsamling i april 2026.

\*tall fra 2024

\*\* Driftsinntektene er inkludert resultater fra tilknyttede selskaper.



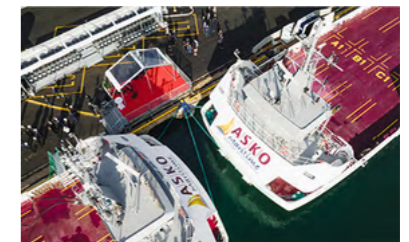
Lønn til medarbeider



Andre kostnader



Beholdes i virksomheten



Av- og nedskrivninger

# Investerer i fremtiden

Store deler av NorgesGruppens årsresultat reinvesteres i gode tiltak for produktivetsforbedringer, bærekraftige løsninger og bedre kundeopplevelser.



## NorgesGruppen inn i apotekmarkedet

I august 2025 ble det klart at NorgesGruppen kjøper NMD med apotekkjedene Vitusapotek og Ditt Apotek. Oppkjøpet ble godkjent av Konkurransetilsynet i desember, og den formelle overtakelsen fant sted 1. februar 2026. Med dette blir det igjen norskeide apotek.

Investeringen markerer en milepæl i NorgesGruppens historie, både ved å være blant de største enkeltinvesteringene konsernet har gjennomført, samt ved at NorgesGruppen trer inn i et nytt marked. Mat og helse er viktig for kundene, det er viktig for samfunnet og det er viktig for landets beredskap.



## Nytt bakeri i Os, utenfor Bergen

I 2025 startet byggingen av Bakehusets nye bakeri i Bjørnafjorden, like sør for Bergen. Her skal det produseres ferske varer som skal fraktes ut til store deler av Vestlandet. Det nye bygget sørger for utvidet kapasitet og nytt moderne produksjonsutstyr for baker- og konditorvarer. Bygget blir ca. 7 100 kvm, og består bla. av bakeri, konditori, frys og kontor- og sosialdel. Det legges stor vekt på energieffektivitet, blant annet med solceller og gjenbruk av varme fra prosessutstyret. Bakeriet skal etter planen stå ferdig høsten 2026.



## Stor milepæl for delvis fjernbetjente butikker

Sommeren 2025 nådde Kjøpmannshuset målet om 100 delvis fjernbetjente butikker. Det betyr at flere kunder kan handle melk og brød når det passer dem, helt på egen hånd.

En fjernbetjent butikk er en ubemannet eller delvis ubemannet dagligvarebutikk som holder åpent utenfor ordinær arbeidstid ved hjelp av teknologi. Kunder låser seg inn med BankID/mobil, handler selv og betaler i automat, mens overvåking og kundeservice skjer via kamera og høyttalere. I butikkens ordinære åpningstid er det ansatte til stede.

Joker Fjærland i Sogndal kommune er blant butikkene som ble koblet på løsningen i fjor. Her gleder kjøpmann Bente Resaland Skeide seg over at dagligvaretilbudet er kraftig utvidet.

– Innbyggere, hyttefolk og turister kan handle på et tidspunkt som passer dem – også tidlig om morgenen og sent på kvelden. Det betyr mye for et lite lokalsamfunn som vårt, sier kjøpmann Skeide.



## MENY Levert hjem – supermarked på døren

MENY tilbyr netthandel gjennom tjenesten MENY Levert hjem, hvor kunder kan bestille dagligvarer på nett og få dem levert på døren eller hente ferdig plukket og pakket i butikk. Nettbutikken gir tilgang til samme utvalg, priser og tilbud som i fysiske MENY-butikker. Dette bidrar til å gjøre en travel hverdag litt enklere.

Den delvis automatiserte plukkbutikken på Alna i Oslo økte både kapasiteten og utvalget på netthandelssatsingen da den ble tatt i bruk høsten 2024. Med dette store løftet gjør MENY netthandelen enda mer miljøvennlig og effektiv, med ferskere varer, større sortiment og bedre service for kundene som handler på nett. Gjennom 2025 har det vært jobbet systematisk for å øke ordrevolum og med leveringspresisjon. Nasjonalt opplevde MENY en vekst i netthandel på 14 prosent.



## NorgesGruppen økte eierandelen i Kaffebrenneriet

NorgesGruppen og Kaffebrenneriet har samarbeidet og delt eierskap i nesten 30 år. Da gründerne i 2025 ønsket å selge seg ned, var det naturlig for NorgesGruppen å kjøpe seg opp i kaffebarkjeden. NorgesGruppen, gjennom NorgesGruppen Servicehandel, eier dermed 90 prosent og styrker med oppkjøpet ytterligere sin posisjon innen spesialkaffe og kaffeparer. Gründerne Thomas Pulpan og Steinar Paulsrud beholder en eierpost på ti prosent.

– Kaffebrenneriet er en ledende merkevare med fantastisk fagkompetanse, serviceinnstilte medarbeidere og nydelige

kvalitetsprodukter, og vi ser frem til å forsterke dette fremover, sier Kristine Stranne, administrerende direktør i NorgesGruppen Servicehandel.

Oppkjøpet medfører ingen endringer i Kaffebrenneriets daglige drift. Den unike bedriftskulturen, kompetansen og sortimentet skal ligge til grunn for videre utvikling og vekst, og gründerne vil fortsatt prege den daglige driften av kjeden.



## Over 1 mrd. kroner i nye og oppgraderte butikker

Butikk er NorgesGruppens kjernevirksomhet. I 2025 er det brukt over 1 mrd. kroner på nye butikker. I tillegg brukes det store summer på å vedlikeholde og oppgradere butikker over hele landet. Dette gjøres for å gi kundene en bedre handleopplevelse og for å sørge for bærekraftige og effektive løsninger.

Etter å ha stengt dørene i fem uker for oppgradering, ble MENY Grønlands Torg åpnet i ny drakt i slutten av oktober 2025. Butikken har blitt lysere, romsligere og mer moderne, med større satsing på ferskvarer, frukt og grønt og «Mat i farta». Målet er en enklere og bedre handleopplevelse for kundene – med mer utvalg og raskere løsninger i hverdagen.

Et av de største prosjektene fra 2025 var en omfattende oppgradering av MENY Bryn i Oslo, som med sine 3 000 kvadratmeter er Norges største dagligvare i areal. Butikken ble senere samme år hedret av Institute of Grocery Distribution med utmerkelsen 'Store of the Month' i konkurranse med butikker over hele verden. I tillegg åpnet nye KIWI Heer i Drøbak etter flere måneder med totalrenovering. Butikken, som er et lavenergibygg, har blant annet blitt større, installert solceller på taket og fått bedre kundeparkering for bil og sykkel.



## Teknologi som bedrer kundeopplevelsen

I 2025 fortsatte NorgesGruppen arbeidet med å modernisere konsernets IT-systemer. Målet er å sikre trygg og effektiv vareforsyning – og samtidig gjøre det enklere for kundene å handle. Oppgraderingen er den største teknologisatsingen i konsernets historie og berører hele verdikjeden, fra lager og transport til butikk.

Det ble investert i nye løsninger som gir bedre oversikt over vareflyten og mer presise bestillinger. Dette bidrar til færre tomme hyller, mindre matsvinn og mer stabile leveranser. Samtidig ble satsingen på kunstig intelligens styrket. Kunstig intelligens brukes blant annet til å forbedre prognoser, planlegge varepåfyll og sikre at riktige varer er tilgjengelige til rett tid.

I butikk ble produktgjenkjenning testet i selvutsjekk. Løsningen gjør at kunden slipper å bla gjennom varer på skjermen for å finne riktig produkt. Det gir raskere betaling, mindre kø og en enklere handleopplevelse. Samlet sett skal teknologiinvesteringene gjøre hverdagen enklere – både for kundene og for medarbeiderne.



## Ny samarbeidsavtale med Certas

NorgesGruppen Servicehandel og Certas inngikk i 2025 en ny tiårig avtale om drift av butikk og bilvask på over 100 Esso-stasjoner i Norge. Avtalen, som trådte i kraft 1. september 2025, videreførte samarbeidet som startet i 2015 og legger grunnlaget for betydelige investeringer de neste årene. Konzeptene på samtlige stasjoner fornyes og styrkes gjennom omfattende oppgraderinger av butikkene, samtidig som en ny merkevare for bilvask blir etablert. Det blir også en satsing på nye digitale løsninger og et styrket kundetilbud, med mål om å være kundens foretrukne stoppested langs norske veier.



## Oppgradering av Deli-konseptet

I 2025 har det vært gjennomført en omfattende utvikling av konseptet for Deli de Luca. Dette innebærer et revitalisert konsept for by-butikkene og et nytt butikkonsept for alle energistasjoner. Det nye «Deli By»-konseptet har flere sitteplasser, lysere og renere design, forsterket fokus på mat, bakeri og kaffe. I tillegg er et nytt sortiment med sunnere alternativer blant tiltakene som skal treffe dagens og morgendagens kunder bedre.



## Flere nye fossilfrie kjøretøy

ASKO går gradvis over til kjøretøy som går på elektrisitet, biogass og hydrogen. ASKO kjøpte i 2025 inn flere nye fossilfrie kjøretøy og hadde ved årsskiftet totalt 234 biler. I løpet av året gikk ASKO Oslo også over til å gjennomføre alle leveranser med fossilfrie biler, både med egne og innleide kjøretøy. I tillegg åpnet ASKO landets første kommersielle megawatt-ladeanlegg for tungtransport i Vestby, en milepæl som gjør elektriske lastebiler praktiske også på lange og tunge ruter. ASKO befestet dermed sin posisjon som ledende aktør innen utslippsfri varetransport.

## Nytt automatisert anlegg for høyfrekvente varer

Det gamle anlegget for hyppig solgte produkter, som reseptfrie apotekvarer, har nådd slutten av sin levetid. Arbeidet med bygging av nytt anlegg har pågått gjennom 2025. Anlegget i Vestby skal etter planen stå ferdig i slutten av november 2026. Resultatet blir et moderne, fleksibelt og effektivt lager med automasjonsløsninger og høy kapasitet, skreddersydd for både dagens og fremtidens behov.



# Strategi





Det totale matmarkedet er summen av alt norske forbrukere bruker på mat og drikke gjennom et år. I dette markedet konkurrerer tradisjonelle dagligvarebutikker, netthandelsaktører, serveringssteder, kiosk og energistasjoner, grensehandelsbutikker, spesial- og faghandel, taxfree-butikker og ulike nisjekonsepter.

28 %

NorgesGruppens estimerte markedsandel i det totale matmarkedet er på ca. 400 mrd. kroner (2025).

Estimert av NorgesGruppen, basert på tall fra Virke, SSB, Nielsen og NorgesGruppens eget tallgrunnlag.

# Vår konkurransearena

Det totale matmarkedet utgjorde i 2025 omtrent 400 milliarder kroner. Dette er en vekst på rundt 5 prosent fra året før. Det er dette markedet NorgesGruppens kjeder konkurrerer i. Konsernets markedsandel utgjør her om lag 28 prosent.

I 2025 var NorgesGruppens konkurransearena det totale norske matmarkedet. Det omfatter alle steder der det omsettes mat og drikke i forbrukermarkedet, inkludert grensehandelen. Det totale matmarkedet er fortsatt i vekst og kundene får stadig flere valgmuligheter. Utviklingen i markedet er preget av endrede forbrukervaner, prisvekst og hard konkurranse.

Prisveksten på mat og alkoholfri drikke har stabilisert seg på et høyt nivå i et historisk perspektiv. Denne trenden er ikke unik for Norge, og over tid er prisveksten på nivå med

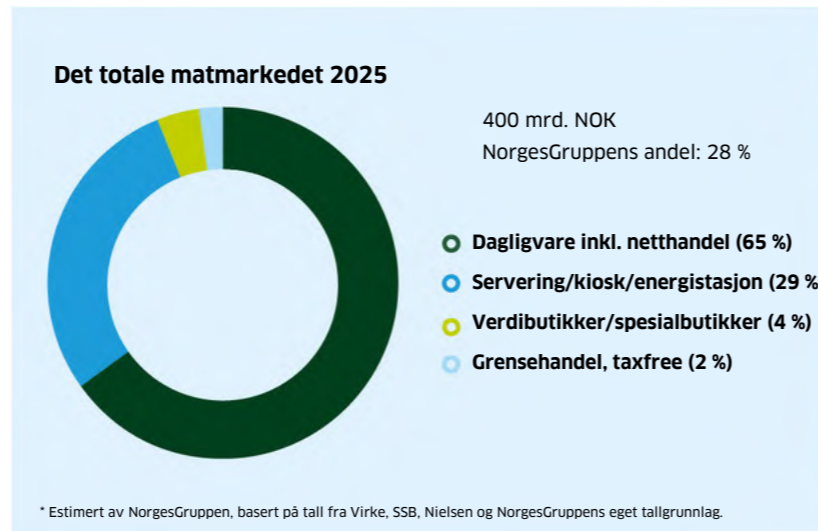
Danmark og Sverige. Økte levekostnader gjør at mange husholdninger har blitt enda mer bevisste på hvor de handler og hva de kjøper. Dette påvirker både handlemønster og størrelsen på handlekurven. I tillegg til å påvirke levekostnadene for kundene, bidrar den internasjonale prisveksten til økte innkjøpskostnader for NorgesGruppen, noe som gjenspeiles i hylleprisene.

Innen dagligvare er det lavprisbutikkene og netthandel med dagligvarer som tar markedsandeler. Veksten preges av nye lavprisbutikker og økt netthandelssatsing.

Samtidig viser utviklingen i 2025 tegn til at kundene i større grad også trekker tilbake til supermarkedene, der de etterspør større utvalg, ferskvarer og matfaglig kompetanse. Aktører innen netthandel, verdibutikker, nisjebutikker og ulike leveringstjenester bidrar til økt konkurranse i markedet, sammen med grensehandelen.

### Sterke kjedekonsepter og kundevekst

NorgesGruppen leverer handleopplevelser innen en rekke ulike konsepter, alt fra lavpris, supermarkeder, nærbutikker og mat-i-farta, til konsepter innen bredt vareutvalg og storhandel.



## Prisveksten på mat og alkoholfri drikke har stabilisert seg på et høyt nivå i et historisk perspektiv – samme trend som i Danmark og Sverige.

For NorgesGruppen er det viktig å være til stede der folk bor. Noen butikker åpnes, endres eller fornyes, mens enkelte blir lagt ned. NorgesGruppen har fokus på å tilpasse butikkene lokalt og etablere butikker som gir lønnsom vekst over tid. Nærbutikkene er hjørnesteiner i Distrikts-Norge. Legges butikken ned, vil Bygde-Norge vakle.

I tillegg har både Nærbutikken og Joker tatt i bruk delvis fjernbetjente butikker. Dette styrker attraktiviteten til butikkene ved at de blant annet kan være døgnåpne og dermed mer tilgjengelige for kundene.

SPAR har åpnet flere nye butikker gjennom året som har gått. Dette viser at det fortsatt satses på supermarkedene, også når konkurransen er tøff.

Kampen om kundene er fortsatt hard. En krevende økonomisk hverdag påvirker både handlevaner og kundelojalitet. NorgesGruppen ser en økning i antall handler per dag sammenlignet med fjoråret. I snitt har kundene over fire kjeder innen naturlig handleavstand, og de er innom dagligvarebutikken mer enn tre ganger i uken. Tilgang til butikker kan være et tegn på god konkurranse i dagligvaremarkedet.

### Tøffere konkurranse og økt bransjeglidning

Dagligvaremarkedet har vært i endring de siste årene. I 2025 hadde dagligvare, inkludert netthandel, en vekst på 5,8 prosent. Lavprissegmentet er fortsatt vekstvinner,

samtidig som supermarkedene styrker sine posisjoner innen utvalg, kvalitet og ferskvarer.

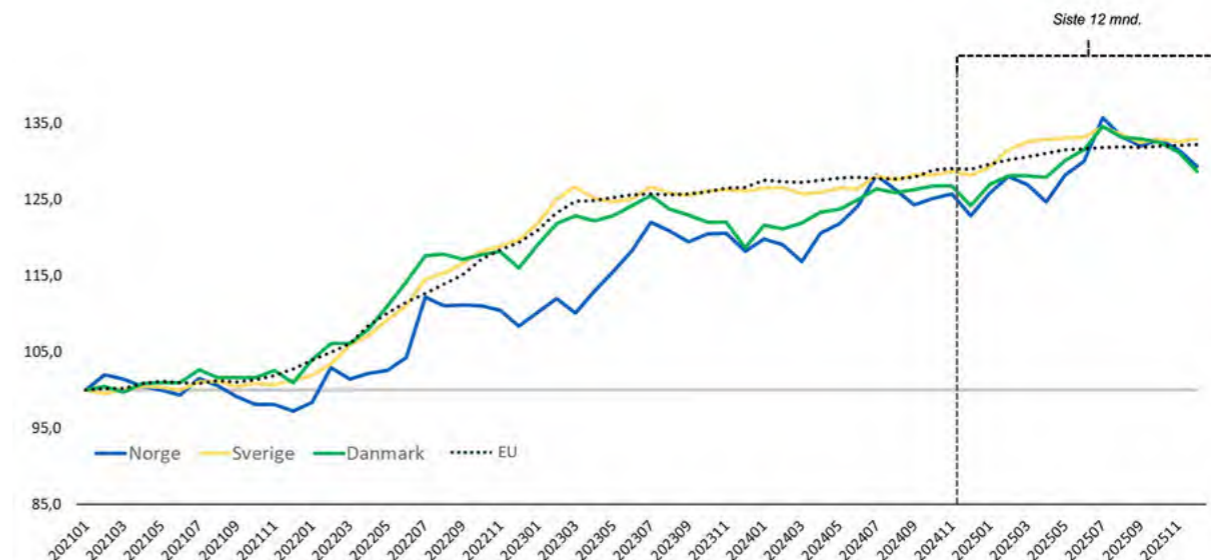
NorgesGruppen ser også en tydelig bransjeglidning, der aktører med bredt vareutvalg utfordrer tradisjonelle dagligvarebutikker også innen flere produktkategorier. Grensehandelen har økt mer enn veksten i dagligvare i 2025, noe som påvirker det norske dagligvaremarkedet negativt og bidrar til å flytte omsetning ut av Norge. I dette landskapet må NorgesGruppen og kjedekonseptene kontinuerlig tilpasse seg for å møte kundenes forventninger til pris, kvalitet, utvalg og tilgjengelighet.

For å møte den økende konkurransen jobber NorgesGruppen kontinuerlig med å ha de beste beliggenhetene på butikkene, utvikle nye konsepter og sikre at kjedene er best rustet til å møte kundenes behov. Lavprissegmentet vil fortsette å være en viktig arena, men supermarkedene og servicehandelen vil også spille en sentral rolle i å tilby kundene det beste utvalget og de beste handleopplevelsene.

### Netthandel og digital utvikling

Netthandelen har blitt en stadig viktigere del av dagligvaremarkedet og har hatt stabil vekst over flere år. I 2025 var veksten nesten 14 prosent. Likevel utgjør netthandelen fortsatt bare rundt to prosent av totalmarkedet, og veksten varierer mellom ulike geografiske områder. Mens enkelte aktører har opplevd

Prisvekst i de nordiske land 2021-2025



Grafen viser konsumprisindeksen for mat og alkoholfrie drikkevarer per måned. Prisveksten er drevet av internasjonale faktorer, og er relativt lik i de nordiske landene. I den siste perioden har Sverige ligget noe over Norge og Danmark. (Kilde: SSB)

sterk økning i netthandelssalget, har andre utfordringer med lønnsomhet og logistikk.

For NorgesGruppen har utviklingen av en mer digital kundereise vært et prioritert satsingsområde. Det er investert betydelig i netthandelsløsningen MENY Levert hjem og digitale betalingsløsninger som Trumf Pay. Dette bidrar til bedre samspill mellom fysisk og digital handel, i tråd med kundenes forventninger om effektivitet og tilgjengelighet.

### Stabile handlevaner og nye trender

Nordmenns handlevaner er i hovedsak stabile, men påvirkes av pris, tilgjengelighet og livsstil. Trender fra sosiale medier bidrar til variasjon i etterspørselen, men er

ofte kortvarige. Samtidig er interessen for helse, velvære og kvalitet økende, noe som reflekteres i etterspørselen etter ferskvarer, rene råvarer og produkter med tydelig opprinnelse.

Flere spiser middagen hjemme, og internasjonale retter velges oftere enn tradisjonelle norske. Etterspørselen etter norske og lokale råvarer står sterkt og forventes å være viktig også fremover. Økt interesse for lokalmat og spesialprodukter gir supermarkedene mulighet til å skille seg ut i konkurransen mot lavpris. NorgesGruppen solgte matskatter og lokalmat for nær 3,5 milliarder kroner i 2025.



**– Retningen er klar, og strategiens navn sier det meste: Kunden først.**

**Runar Hollevik**  
konsernsjef, NorgesGruppen

# Kunden først: Ny konsernstrategi mot 2030

**Mot slutten av 2025 utarbeidet NorgesGruppen konsernstrategien «Kunden først», som setter retningen for selskapet frem mot 2030. Strategien tydeliggjør konsernets viktigste prinsipp: Kunden først.**

I et marked preget av sterk konkurranse skal NorgesGruppens forretningsområder vinne gjennom å forstå og møte kundenes behov bedre enn noen andre – hver dag, i alle kundeflater.

«Kunden først» er mer enn et slagord. Det er rammen for konsernets prioriteringer de neste fem årene og en videreføring av det som alltid har vært fundamentet i NorgesGruppens virksomhet. Butikkene skal være ledende på pris og sortiment, og samtidig levere den beste handleopplevelsen – relevant, tilgjengelig og inspirerende.

## Bygger på en sterk strategiperiode

Ved utgangen av forrige strategiperiode mot 2025, står NorgesGruppen solid rustet for neste fase. Kjedeposisjonene er forsterket, og konsernet har befestet sin rolle som prisleder, kvalitetsleder og en sterk lokal aktør. Samtidig er det tatt viktige steg innen helse og apotek, bærekraftsarbeidet er styrket, og investeringer i systemer og drift har gjort det enklere og mer effektivt å drive butikk. Medarbeidertilfredsheten har også utviklet seg positivt.

Dette gir et solid fundament for videre vekst og utvikling frem mot 2030.

## Visjon, verdier og tre faste ambisjoner

NorgesGruppens visjon – «Vi gir deg en bedre hverdag» – ligger fast, og fungerer som et kompass i både små og store beslutninger. De tre verdiene – «Vi setter kunden først», «Vi samarbeider» og «Vi er ansvarlige og langsiktige» – danner grunnlaget for hvordan nesten 50 000 medarbeiderne jobber og hvordan resultatene skal skapes.

Strategien bygger videre på tre overordnede ambisjoner:

- Å være kundens førstevalg
- Å ha en konkurransedyktig verdikjede
- Å sikre en bærekraftig verdikjede

Ambisjonene henger tett sammen. For å være kundens førstevalg må konsernet tilby markedets beste kombinasjon av pris, utvalg og handleopplevelse. Samtidig må verdikjeden være kostnadseffektiv og robust, og vi må ta ansvar for klima, miljø, folkehelse og våre medarbeidere.

## Tydelige retningsvalg og offensive mål

De tre ambisjonene er konkretisert i 16 prioriterte retningsvalg som skal sikre gjennomføring og retning i hele konsernet. Strategien inneholder færre, men tydeligere mål enn tidligere, med særlig vekt på vekst, produktivitet, kunde- og medarbeidertilfredshet samt bærekraft.

**- Apotekvarer er en kategori i vekst. Flere er bevisst på å kjøpe helse relaterte og forebyggende produkter og tjenester nær der de bor.**



NorgesGruppen har som mål å oppnå høyest sammenlignbar vekst i markedet og å styrke posisjonen innen dagligvare, mat og apotek. Ambisjonsnivået er offensivt, og prioriteringene er tydeligere enn før.

**Omfattende satsing på apotek**

Et tydelig og uttalt mål i den nye konsernstrategien er satsingen på helse og velvære. Derfor var oppkjøpet av apotekaktøren Norsk Medisinaldepot AS (NMD), med de to apotekkjedene Vitusapotek og Ditt Apotek, et prosjekt som fikk høy prioritet i 2025. Gjennom omfattende forhandlinger med selgeren, det amerikanske selskapet McKesson Company, landet NorgesGruppen til slutt en

avtale som Konkurransetilsynet godkjente mot slutten av 2025. Den formelle overtakelsen fant sted 1. februar 2026.

Apotekvarer er en kategori i vekst, godt hjulpet av at den norske befolkningen blir eldre og at flere blir bevisst på å kjøpe helse relaterte og forebyggende produkter og tjenester nær der de bor. NorgesGruppen ser derfor på kjøpet av NMD med kjedekonseptene Vitusapotek og Ditt Apotek som et naturlig steg for å realisere konsernets visjon, som er å «gi folk en bedre hverdag».

**Det starter med hver enkelt**

Lanseringen av «Kunden først» markerer starten på en ny strategiperiode - men den virkelige gjennomføringen skjer i hverdagen. Strategien forutsetter at alle medarbeidere forstår hva det betyr å sette kunden først i sitt daglige arbeid.

Gjennom felles retning, tydelige prioriteringer og sterkt samspill i hele verdikjeden, skal NorgesGruppen gi kundene en bedre hverdag - og forbli en ledende aktør i markedet i 2030.

**Våre tre overordnede ambisjoner**

**Kundens førstevalg**

Vi skal være kundens første-valg av forbruksvarer og -tjenester i matmarkedet. Det oppnår vi ved å være billigst, ha størst utvalg og tilby den beste handleopplevelsen i alle kundeflater.



**Konkurransedyktig verdikjede**

Vi skal ha en verdikjede som er kostnadsledende og best på samarbeid og innovasjon. Dette skal vi klare ved å være bransjens foretrukne sted å jobbe og best på drift.



**Bærekraftig verdikjede**

Vi skal lede an i det grønne skiftet. Vi jobber for å styrke folkehelsen og skal være bransjens beste på sunnhet og ressursutnyttelse. Vi skal skape muligheter for alle og gjøre oss fortjent til stor tillit i befolkningen.





# Kundens førstevalg

NorgesGruppens kjeder skal være kundenes førstevalg i sine markeder.

I 2025 var konkurransen fortsatt høy, samtidig som kundene stilte tydelige krav til både pris, kvalitet og tilgjengelighet. Utviklingen gjennom året viser at klare posisjoner og målrettet konseptutvikling gir resultater, også i et marked preget av kostnadsvekst og tøff konkurranse.

## Tydelige posisjoner i et krevende marked

Lav pris var fortsatt en avgjørende faktor for mange kunder i dagligvaremarkedet. Samtidig viste 2025 at det også er rom for vekst i segmenter som leverer tydelig merverdi.

NorgesGruppen opplevde samlet kundevekst, drevet av tydelige kjedekonsepser som treffer ulike behov og handelssituasjoner og som utfyller hverandre i markedet.

KIWI leverte sterke resultater i 2025 og befestet posisjonen som Norges største dagligvarekjede. Gjennom lave priser, effektiv butikkdrift og en tydelig satsing på sunnhet,

fortsatte KIWI å vinne nye kunder og styrke tilliten hos de eksisterende kundene. Utviklingen bekrefter betydningen av et konsistent lavpriskonsept kombinert med høy tilgjengelighet i hverdagen.

## Vekst der kvalitet og utvalg skiller seg ut

Supermarkedene utviklet seg positivt på sine kjerneområder. MENY styrket sin rolle som fanebærer for kvalitet og matkompetanse, med særlig god utvikling innen lokalmat, ferske råvarer og måltidsløsninger. Kjeden hadde dessuten solid vekst i netthandel. SPAR videreutviklet sin posisjon som det lokale supermarkedet, med vekt på nærhet til kundene, lokal relevans og attraktive tilbud på ferskvare og varmat.

Disse konseptene viser at tydelig differensiering gir effekt også i et marked der prispresset er høyt, og de bidrar til å styrke NorgesGruppens samlede tilbud.

## Utvalgte nøkkeltall

Kundens førstevalg	Enhet	2025	2024	2023
Kunder per uke (dagligvare)	Antall (i mill.)	8,5	8,3	8,1
Oppspart Trumf-bonus	mill. NOK	2 170	1 900	1 500
Trumf-medlemmer	Antall (i mill.)	3,2	3,0	2,9



#### Tilgjengelighet der folk bor - når behovet oppstår

Tilgjengelighet og fleksibilitet var viktige drivere også i 2025. Joker og Nærbutikken spilte en sentral rolle i å sikre dagligvaretilbud i lokalsamfunn over hele landet, blant annet gjennom utvidede åpningstider og videreutvikling av delvis fjernbetjente butikker. Dette gir kundene større frihet til å handle når behovet oppstår, og det bidrar samtidig til levende lokalsamfunn i både by og bygd.

#### Nye handlebehov og nye vekstarenaer

Servicehandelen utviklet seg videre i 2025 i et marked preget av endrede forbruksvaner og økt etterspørsel etter enkle hverdagsløsninger. NorgesGruppen Servicehandel tok viktige steg gjennom målrettet konseptutvikling, styrket kundeopplevelse og bedre samspill på tvers av porteføljen. Deli de Luca har gjort en omfattende jobb med sitt fornyede konsept, der særlig bybutikkene er revitalisert gjennom 2025 for å være enda mer relevante for kundene.

Innen storhandel og non-food leverte Gigaboks sterk vekst, med økt kundetilstrømming og et tydelig konsept basert på store forpakninger, bredt sortiment og konkurransedyktige priser. Dette styrker NorgesGruppens posisjon i et marked preget av bransjegliding og nye konkurrenter.

For å være kundens førstevalg må NorgesGruppen levere relevante løsninger i alle kundeflater. Arbeidet med å utvikle attraktive konsepter, sikre tilgjengelighet, tilby riktig utvalg og møte ulike handelssituasjoner står sentralt i konsernets videre utvikling.

**KIWI** mini pris

KIWI / Dagligvare

**Omsetning\***: 57,5 mrd. kroner**Antall butikker**: 719

(641 egeneide og 78 kjøpmannseide)

**Antall medarbeidere**: 15 801

(13 960 i egeneide og 1 841 kjøpmannseide))

\* Inkluderer kjøpmannseid omsetning

2025 ble et år med gode resultater for KIWI. Flere viktige milepæler ble nådd, og KIWI beholdt posisjonen som Norges største dagligvarekjede. Markedsandelen endte på 24,3 prosent, og KIWI var for første gang størst i alle årets måneder. Vegard Kjuus tok over som KIWI-sjef 1. januar 2025, og kjeden har i dag rundt 15 800 medarbeidere.

**- Vi er landets sterkeste dagligvaremerke fordi våre grønnkledde står på hver eneste dag.**

**Vegard Kjuus /**

administrerende direktør, KIWI

# Sterkt år med god vekst, lave priser og sunnere valg

## Året oppsummert

Den gode utviklingen i KIWI er resultatet av tydelige prioriteringer og langsiktig arbeid i hele organisasjonen. Kjeden har fortsatt å vinne kunder gjennom lave priser, effektiv butikkdrift og storsatsing på sunnhet. I 2025 ble det gjennomført priskutt på over 100 sunnere varer allerede ved årets start.

En rekke kampanjer gjennom året bidro til betydelig volumvekst på blant annet frukt og grønt, kylling, alkoholfrie alternativer og norske grønnsaker fra Gartner. KIWI er Norges største kjede på frukt og grønt med en markedsandel på rundt 28 prosent, og ble for andre året på rad kåret til landets beste av Opplysningskontoret for frukt og grønt.

Til tross for økte kostnader og stor medieoppmerksomhet på pris, har KIWI satt kunden først og levert lave priser som har bidratt til økt kundevækst og en posisjon som både billigst og best likt.

KIWI fortsatte veksten i 2025 med 12 nye etableringer og omfattende oppgradering av eksisterende butikker. Totalt 49 butikker reåpnet, hvorav 17 fikk nye CO<sub>2</sub>-anlegg, og ytterligere 15 fikk solceller slik at 70 KIWI-butikker nå har solcelleanlegg. Samtidig fortsatte arbeidet med å redusere matsvinn, som nå er 61 prosent lavere enn i 2025. Bedre verktøy, økt kompetanse og sterkere etterlevelse i butikk sørger for at mer mat blir solgt fremfor å bli kastet.

KIWI setter kunden først og har styrket løftet om «Sunnhet til folket» gjennom vellykkede kampanjer. Å senke prisene er det mest effektive virkemiddelet vi har for å hjelpe kundene med å ta sunnere valg. Vi startet 2025 med å sette ned prisen med minst 20 prosent på over 100 utvalgte sunnere varer i fem uker. I forbindelse med påske fikk KIWI PLUSS-kunder dobbel bonus på frukt og grønt. I august 2025 hadde vi et seks ukers priskutt på et utvalg sunnere varer, og utover høsten fortsatte den sunnere priskrigen.

Bærekraftinnsatsen inkluderte et fornyet samarbeid med UNICEF, tiltak for inkludering og ettervekst i arbeidslivet og en styrket satsing på kompetanse gjennom KIWISKOLEN, hvor over 1 100 medarbeidere var innom i løpet av året. Året inneholdt flere markeringer som understreket KIWIs samfunnsengasjement, blant annet 25-årsjubileet for bleieavtalen, lanseringen av Tweenpakken, rapporten «Kassevis av muligheter» under Arendalsuka og ny hovedsponsoravtale med Norges Fotballforbund. KIWI er på lag med fotballen og støtter både topp og bredde, med over 350 lag over hele landet.

## Fremtidsutsikter

KIWI forventer at dagligvaremarkedet fremover vil være preget av hard konkurranse, lav volumvekst og prisbevisste kunder. Samtidig ser vi økende forventninger til lave priser og relevante tilleggsverdier, der sunnhet, enkel handel og tillit står sentralt. Kundene ønsker løsninger som gjør det

enkelt å handle og lage god mat i hverdagen, til en pris de har tillit til.

KIWI skal møte fremtidens forventninger ved å styrke posisjonen som lavpriskjeden med størst tillit på pris og gjøre sunnere valg enda enklere for kundene. Sunnhet forblir en sentral del av KIWIs identitet, med vekt på frukt og grønt, rene råvarer og tydelige, langsiktige konsepter som gjør sunne valg tilgjengelige for flere. Samtidig skal KIWI forbedre kundereisen og skape en enda enklere handleopplevelse.

Folka og kulturen er KIWIs største konkurransefortrinn. Kjeden vil derfor fortsette arbeidet med «Kassevis av muligheter», styrke posisjonen som en attraktiv arbeidsgiver og legge til rette for utvikling, trivsel og ettervekst i hele organisasjonen.



Vegard Kjuus,  
administrerende direktør i KIWI



**MENY** / Dagligvare inkl. netthandel

**Omsetning\***: 21,9 mrd. kroner

**Antall butikker**: 185 butikker (157 egneide butikker og 28 kjøpmannseide)

**Antall medarbeidere**: 9 685

(7 857 i egneide og 1 828 i kjøpmannseide)

\* Inkluderer kjøpmannseid omsetning

2025 har vært et godt år for alle som heier på gode råvarer, stort utvalg og matglede. Rannveig Krane tok over som MENY-sjef 1. mars 2025, og selskapet har vekst i både kunder og omsetning. Utviklingen er særlig sterk innen ferskvarer, lokalmat og måltidsløsninger. Utviklingen gir optimisme og bekrefter MENYs økende relevans som fanebærer for kvalitet, utvalg, ferskvarer, matkompetanse og inspirasjon.

**- Flere kunder velger oss for gode råvarer, unikt sortiment og høy matkompetanse.**

Rannveig Krane /  
administrerende direktør i MENY

# Ferskere og mer lokale varer gir MENY solid vekst

## Året oppsummert

MENY, Norges ledende supermarkedkjede, oppnådde solid vekst i 2025. Kjeden hadde 88 millioner kundebesøk og en omsetningsøkning på 6,4 prosent. Flere kunder valgte MENY oftere, i butikk og på nett. Størst var salgsveksten for ferskvarer, utløst av en trend om mer matlaging fra bunn og renere og friskere råvarer. Løsvekt fisk økte med 10 prosent, løsvekt kjøtt og delikatess med snau 14 prosent. På frukt og grønt ble MENY vekstvinner i markedet med en økning på 9,3 prosent.

Omsetningen av norske matskatter økte med 12 prosent, godt drevet av trenden mot mer autentiske og lokale håndverksprodukter. MENY passerte to milliarder kroner i omsetning av norske matskatter, noe som understreker kjedens viktige rolle i utviklingen av Mat-Norge og norsk matkultur. Mat-i-farta er en viktig satsing, noe utviklingen i 2025 viser.

Lanseringen av nysmurte bagetter ble en suksess, salatbaren hadde solid vekst og varmmat økte med 12,3 prosent, med én million solgte angusburgere som spydspiss.

MENY gjorde mange små grep for å bidra til en mer bærekraftig handel. 54 butikker ble re-sertifisert som Miljøfyrtårn, og kjeden var pilot for refillmaskin for vaskemidler. Nettbutikken i Stor-Oslo erstattet plastposer til frukt og grønt med papir. Videre ga satsing på Vilje-serien en vekst på 60 prosent, og i slutten av 2025 passerte

kjeden 1,5 millioner matposer reddet via matsvinnssamarbeidet med Too Good To Go.

MENY investerer i høy butikkstandard, og særlig i Oslo-området har kjeden satset offensivt de siste årene, noe som har gitt god vekst. MENY Bryn gjenåpnet etter oppussing og ble globalt kåret til Store of the Month av Institute of Grocery Distribution (IGD). MENY Bryn, som er Norges største dagligvare i grunnflate, endte på listen over 25 butikker i verden IGD anbefaler å besøke for det siste innen innovasjon, matglede og god kundeopplevelse.

Også i nettbutikken har handleopplevelse og høy leveringskvalitet stått sentralt. Veksten i netthandel var nasjonalt på 14 prosent i 2025 og den sentraliserte nettbutikken i Stor-Oslo hadde sitt første hele driftsår. MENY befester sin posisjon som digital matkanal med tusenvis av matoppskrifter, egen kundeklubb (MENY Mer) med 850 000 medlemmer, rullerende ukemenyer, matrelaterte nyhetsbrev og matinspirasjon i ulike markedsføringskanaler.

Matkompetanse og kundeveiledning i butikk er høyt prioritert. Flere ledersamlinger og matfaglige kurs ble gjennomført. MENY deltok på diverse matfestivaler, MENY-Lauget fikk nye medlemmer og flere var dommere i oste-VM. Rekruttering av matfaglig kompetanse er avgjørende, og MENY har markedsført dagligvareyrket i en prisbelønt kampanje i sosiale medier.

Kjeden har også samarbeidet med organisasjoner som får ungdom og andre ut i arbeid. 2025 har også vært preget av godt samarbeidsklima med arbeidstakerorganisasjonen HK Norge.

## Fremtidsutsikter

MENY skal rendyrke sin kvalitetsposisjon og skille seg enda tydeligere fra lavpris. Det betyr at MENY skal styrke sin nummer én-posisjon på utvalg, ferskvarer, måltidsløsninger, matkunnskap og handleopplevelse. Hos MENY får matglade nordmenn inspirasjon, unikt sortiment og det lille ekstra i kombinasjon med populære hverdagsprodukter og gode tilbudskampanjer. Med fornøyde kunder og et utvalg som nøye følger spisetrendene, skal MENY vokse i butikk, på nett og 'quick commerce' (rask handel).



Rannveig Krane, administrerende direktør i MENY



# Vekst gjennom kvalitet og lokale handleopplevelser



Ole Christian Fjeldheim,  
adm. dir. Kjøpmannshuset

**SPAR** / Dagligvare inkl. netthandel

**Omsetning\*:** 14,9 mrd. kroner

**Antall butikker:** 277 butikker (126 egneide butikker og 151 kjøpmannseide)

**Antall medarbeidere:** 5 913 (2 410 i egneide og 3 503 i kjøpmannseide)

\* Inkluderer kjøpmannseid omsetning

## Året oppsummert

Supermarkedkjeden SPAR styrket posisjonen i 2025 med økt omsetning og flere kundebesøk. Omsetningen endte på rundt 14,9 milliarder kroner, en sammenlignbar omsetningsvekst på 4,4 prosent mot 2024. SPAR hadde 1,2 millioner flere kundebesøk enn året før, tilsvarende en vekst på 1,9 prosent.

Veksten kom av satsing på lokal relevans, differensiering fra lavpriskonkurrenter, mersalgkonsepter og varme måltidsløsninger. Det ble solgt mer enn fire millioner hamburgere fra varmeskapene i 2025.

SPAR har etablert fem delvis fjernbetjente butikker, og det ble åpnet fire nye butikker i løpet av året: SPAR Skjebergveien, SPAR Lund Torv, SPAR Sørlandsparken og SPAR Haugsbygd. Nytt butikkdatasystem ble rullet ut i hele kjeden, og lederprogrammet BEST SAMMEN styrket lederkompetansen i kjeden. Varer med kort holdbarhet ble nedpriset og solgt via SPAR-appen, noe som bidro til å redusere matsvinn. Et annet tiltak var innføringen av resteposesalg for uperfekt frukt og grønt. På denne måten solgte SPAR 100 000 poser, noe som tilsvarer 100 tonn.

For tredje år på rad ble SPAR kåret til «Beste kjede for bruk av Nyt Norge» i NM i frukt og grønt, en anerkjennelse av arbeidet for å fremme norske råvarer og lokalmatleverandører. I tillegg vant SPAR Odde pris for Norges beste frukt- og grøntbutikk.

## Fremtidsutsikter

Det forventes et marked preget av høy konkurranse og prispress. SPAR ser positivt på fremtiden og skal satse videre på gode tilbud, norskprodusert mat, lokalmatkonseptet «Smaken av Norge» og effektivisering av driften ved hjelp av teknologi og kunstig intelligens.

Bærekraftstiltak skal videreutvikles, og det vil fortsatt være et solid fokus på kompetanse, lærlinger og medarbeiderutvikling. SPAR skal skille seg fra lavpris med en tydelig strategi med blant annet satsing på nystekte bakervarer og varm-mat – alt for å skape de beste lokale handleopplevelsene.



# Lønnsomt lokalt kjøpmannskap



**Joker og Nærbutikken /** Dagligvare inkl. netthandel

**Omsetning\*:** 8,2 mrd. kroner

**Antall butikker:** 436 Joker-butikker (36 egneide og 400 kjøpmannseide) og 128 kjøpmannseide Nærbutikker

**Antall medarbeidere:** Joker ca. 4 223 (406 i egneide og 3 817 i kjøpmannseide) og 590 i kjøpmannseide Nærbutikker

\* Inkluderer kjøpmannseid omsetning

## Året oppsummert

Joker og Nærbutikken opprettholdt solide posisjoner som lokalbutikker i et år med tøff konkurranse. Omsetningen i 2025 var 7,3 milliarder kroner for Joker og 0,9 milliarder kroner for Nærbutikken. På sammenlignbare butikker tilsvarte dette en omsetningsvekst på henholdsvis 3 prosent for Joker. Joker hadde i tillegg 2,7 millioner flere kundebesøk i 2025 sammenlignet med året før.

Veksten kom som følge av lengre åpningstider, vellykkede kampanjer og en betydelig økning i antall medlemmer til lojalitetsprogrammet Joker GLAD.

Butikkene i Joker og Nærbutikken er viktige hjørnesteinsbedrifter i lokalsamfunn over hele Norge. I løpet av 2025 åpnet Joker ni nye butikker, mens Nærbutikken etablerte fire nye. Totalt hadde kjedene 105 delvis fjernbetjente butikker ved utgangen av året.

Konseptet med utvidede åpningstider bidro til tosifret omsetningsvekst i disse butikkene, og understøttet bærekraftige og levende lokalsamfunn i Distrikts-Norge

Kjedene har en høy kvinneandel, med over 50 prosent kvinnelige kjøpmenn. Majoriteten av butikkene er kjøpmannseide, noe som bidrar til lokal verdiskaping og styrker tilstedeværelsen i nærmiljøene. 35 kjøpmenn fullførte lederutviklingsprogrammet BEST SAMMEN med fokus på arbeidsmiljø.

Gjennom nedprisede datovarer i Joker-appen og restemat-chatboten «Den gode naboen», ble det jobbet aktivt med matsvinn. I tillegg ble det solgt 72 000 poser via Too Good To Go-appen. Joker er også stolt sponsor av sykkelrittet Tour of Norway for kids og Barnas skileker.

## Fremtidsutsikter

Fremover skal Joker og Nærbutikken forsterke sin posisjon i sine lokale markeder. Innen 2027 er målet å etablere minst 200 delvis fjernbetjente butikker. Det skal legges økt vekt på rekruttering til Joker GLAD, samt etablering av flere butikker med on demand-plattformer for levering av varer direkte hjem til kundene.

Med en befolkningsutvikling som innebærer en økende andel eldre og et uttalt politisk mål om teknologisk tilpassede løsninger, skal Joker og Nærbutikken bidra til tilgjengelige tjenester og økt livskvalitet – i både by og bygd.



## NorgesGruppen Servicehandel

Endring i forbruksvaner gir vekst i serveringsmarkedet, drevet av teknologi, sosiale medier, urbanisering og økt turisme. Hurtigmat, kafeer og takeaway opplever størst utvikling, og NorgesGruppen Servicehandel skal vokse videre med sterke konsepter, gode kundeopplevelser og et attraktivt sortiment.

2025 var fremdeles preget av sterk konkurranse i serverings- og servicehandelsmarkedet, i tillegg til økende kostnader og press på lønnsomhet. NorgesGruppen Servicehandel tok viktige steg med målrettet konseptutvikling, bedre kundeopplevelser og styrket samarbeid på tvers av porteføljen.

NorgesGruppen Servicehandel økte antall serveringssteder og leverte solid omsetningsvekst på 5,0 prosent mot 2024. Med sterke merkevarer og fremtidsrettede driftsmodeller står virksomheten godt posisjonert i et voksende serveringsmarked.

**- Vi styrker posisjonen vår i serveringsmarkedet og øker verdien for kundene.**

**Kristine Stranne /**  
administrerende direktør, NorgesGruppen Servicehandel

## Kaffebrenneriet

STEDET FOR GOD KAFFE

### Stedet for god kaffe siden 1994

**Kaffebrenneriet** / Servering, kaffebar

**Omsetning:** 436 MNOK

**Antall butikker:** 47

**Antall medarbeidere:** 496

Kaffebrenneriet hadde god omsetningsvekst i 2025 med økning i salg av løsvektkaffe og baker- og konditorvarer fra Kaffebrenneriets eget bakeri. Kaffebrenneriet lanserte nye produkter i sine kaffebarer, tilpasset sesong og kundenes ønsker. Tre nye avdelinger ble åpnet: Urtekvartalet, Lillestrøm samt gjenåpning på Saga Kino i Oslo. I tillegg ble avdelingen på Storo utvidet og pusset opp.

Kaffebrenneriet jobber løpende med klimavennlige emballasjealternativer, der plast blir erstattet med papp. I tillegg videreførte kaffebaren avslag i pris for kunder som har med egen fleggangskopp. Kaffebrenneriet er en foregangsbedrift innen direkte handel, der kvalitet, forhold på kaffegårdene og etisk handel står som viktigste prinsipper. Derfor ble kjeden, som året før, kåret til bransjevinner i sektoren for restauranter, kafeer og takeaway av Sustainable Brand Index.

#### Fremtidsutsikter

Stedet for god kaffe: Hovedvaregruppene drikke- og bakervarer vil stå i sentrum sammen med fortsatt vekst i kaffe i løsvekt. Brenneriet utvides og flyttes til



Lambertseter tidlig i 2026. Kjeden vil åpne sin første avdeling i Drammen innen sommeren. Sammen med eget brenneri og bakeri vil Kaffebrenneriet fortsette å utvikle og utvide sortimentet for å møte kundenes forventninger. Kjeden jobber kontinuerlig med reduksjon av plast- og matsvinn. Det viktigste tiltaket er likevel å trene og videreutvikle den spesialiserte kompetansen og høye kvaliteten hos alle baristaene i Kaffebrenneriet.

## Deli

### Klar for vekst med oppgraderte konsepter

**Deli de Luca** / Servering, kiosk, energistasjon

**Omsetning\*:** 1,2 mrd. kroner

**Antall butikker:** 121 (12 egeneide og 109 kjøpmannseide Deli de Luca)

**Antall medarbeidere:** 93 (egeneide)

\* Gjelder egneide og kjøpmannseide

I 2025 gikk startskuddet for konseptfornyelse av Deli de Luca og Tiger, med revitalisering av bybutikkene, nye energistasjonskonsepter og oppgradert bilvask. Deli de Luca og Tiger møter sterk konkurranse og kostnadsøkninger, men gjennom god driftsoppfølging, målrettede kampanjer og produktutvikling øker kjeden matandelen sin og forbedrer bruttfortjenesten.

Energistasjonsmarkedet er påvirket av fallende salg av flytende drivstoff, men møtes med økt satsing på alternativer som fornybar diesel (HVO) og elbillading. I by startet omprofileringen av Deli de Luca-butikkene under navnet Deli. Fornyelse av merkevareplattformen og nyutviklet meny sikrer kjeden økt relevans i et marked med sterk konkurranse og endrede kundevaner.

Utvikling av nye løsninger har satt kunden først ved å tilby relevant sortiment gjennom hele måltidsdøgnet, inkludert et nytt sortiment innenfor sunnere alternativer.



#### Fremtidsutsikter

Deli de Luca rigger seg for vekst og investerer for å vinne kundene i et marked med konkurranse: Konseptutrollingen fortsetter, kundene kan se frem til nye digitale tjenester i 2026, og kjeden styrker kompetansen til de ansatte med nye lederprogrammer og ansattprogrammer. Antall Deli-butikker i by planlegges økt til 30 innen 2030. Utviklingen på forskjellige matkategorier videreføres, med nye og attraktive delkonsepter i hele kjeden. Deli jobber for en mer effektiv drift, slik at kostnadene holdes nede, konkurransekraften styrkes og midler frigjøres til nye konsepter som møter endrede kundevaner.



## Sterk vekst drevet av nye etableringer

**Jafs** / Servering, fastfood

**Omsetning\***: 1,3 mrd kroner

**Antall butikker**: 64 profilerte og ca. 320 assosierte

**Antall medarbeidere (profilerte)**: 250\*\*

\* Gjelder profilerte og assosierte

\*\* Estimerer da eksakte tall ikke foreligger

For profilerte Jafs-butikker oppnådde kjeden en sterk vekst på hele 19,6 prosent i 2025. Veksten var hovedsakelig drevet av flere nyetableringer som ga kjeden en netto økning på ti restauranter. Takeaway-trenden fortsatte å styrke både omsetning og snitthandel i positiv retning. Salg gjennom digitale kjøpskanaler, målrettet kommunikasjon og en meny som treffer målgruppen ga god effekt for kjøpmennene.

Kjeden har videreført egne bærekraftstiltak gjennom tydeligere kommunikasjon av sukkerfri drikke og vann samt tilbud om kjøttfrie alternativer som supplement til hamburgerklassikeren. Det ble også gjort et tydelig løft med emballasje, der kjeden, sammen med NorgesGruppen, har jobbet frem klimavennlige løsninger.



### Fremtidsutsikter

Jafs har som mål å bli Norges største fastfoodkjede i antall, med over 90 profilerte restauranter, og ambisjonen er å være det mest attraktive konseptet for kjøpmannseide fastfoodlokasjoner. Kjeden skal være «best i gata», en lokal møteplass med god mat, rask servering og opplevelse av god verdi for pengene.

Fabelaktig fastfood: Signaturretten er hamburgere av førsteklasses kvalitet, supplert med kebab, pizza, tallerkenretter og lokale spesialiteter for å møte ulike behov i nærmiljøene.



## Lokal frihet som konkurransefortrinn

**MIX** / Servering, kiosk

**Omsetning\***: 776 MNOK

**Antall butikker**: 63 profilerte og ca. 180 assosierte

**Antall medarbeidere (profilerte)**: 300\*\*

\* Gjelder profilerte og assosierte

\*\* Estimerer da eksakte tall ikke foreligger

De profilerte MIX-butikkene hadde i 2025 en positiv trend og oppnådde en vekst på 1,2 prosent, drevet av høyere salg av is, mat og drikke, samt vekst i takeaway og catering. Økt bruk av egen digital bestillingskanal, samt samarbeid med leveransetjenester og lokale aktører, bidro til høyere snitthandel. Antallet profilerte serveringssteder gikk samtidig ned med fem sammenlignet med året før.

MIX består av lokale kjøpmenn som kjenner sitt nærmiljø og sine kunder godt. Denne nærheten gjør det mulig å tilpasse konsept og tilbud til lokale behov – en viktig driver i 2025. Samspillet mellom kjedekontor og lokale initiativ bidrar til å skape dagens lille høydepunkt for kundene. Kjeden fortsatte også arbeidet med sunnere valg gjennom sukkerfri drikke, grove brødvarer og mindre



salt i maten, fulgt opp i kampanjer og menykommunikasjon.

### Fremtidsutsikter

Mat, is og drikke utgjorde nær 80 prosent av omsetningen i 2025, og yngre kunder får i større grad med seg kjedens satsingsområder. Kjeden skal videreutvikle håndlagde produkter og «grab-and-go», og styrke sin viktigste fordel: lokal tilpasning som treffer nærmiljøet.



## GRØD møter fremtidens kunder

**GRØD** / Servering, grøtbar

**Omsetning**: 6 MNOK

**Antall serveringssteder**: 1

**Antall medarbeidere**: 10

NorgesGruppen Servicehandel eier 51 prosent av GRØD Norge AS.

I sitt andre driftsår har GRØD styrket posisjonen som et ledende, bærekraftig matkonsept. Som eneste B Corp-sertifiserte restaurantkjede i Norden, har GRØD videreutviklet et konsept basert på lokale, sunne råvarer med lavt klimaavtrykk og et mål om å kutte utslipp.

### Fremtidsutsikter

I 2026 møter GRØD økende forventninger fra yngre kunder som etterspør verdidrevne merkevarer. Videre planlegger GRØD nyetableringer fremover. Med sin kombinasjon av plantebasert mat og sosiale initiativer som GRØD Social Runners, vil konseptet bidra til sunnhet, samhold og helse. Dette gjør det enklere for gjestene å ta bærekraftige valg i hverdagen.

## NG Forbruksvarer

NG Forbruksvarer AS er et datterselskap av NorgesGruppen som jobber målrettet for å styrke posisjonen innen storhandel og non-food.

Gigaboks et storhandelskonsept for kunder som er ute etter varer og pakningsstørrelser de ikke finner i vanlige dagligvarebutikker. Konseptet er en strategisk satsing for å ta opp kampen med nye aktører i et marked med bransjegliedning, med mål om å vinne kundene innenfor storhandel og non-food ved å tilby lave priser og den beste servicen.

I oktober 2025 ble det besluttet å legge ned Dollarstore AS. Selskapet har over tid hatt fallende kundetraffikk og svak lønnsomhet i en tid med økte kostnader. Det er gjennomført en rekke tiltak for å snu utviklingen, blant annet oppgraderinger av pilotbutikker, prisjusteringer og endringer i sortimentet, men resultatene har dessverre ikke vært tilstrekkelige.

Det har vært viktig for NorgesGruppen å ivareta de som ble berørt av nedleggelsen. Rundt 70 prosent av heltids- og deltidsansatte har fått tilbud om annet passende arbeid i konsernet, og noen har også funnet nye muligheter andre steder.



**- Vi skal vinne kunden innenfor storhandel og non-food med lave priser og den beste servicen.**

**Tormod Lier**  
administrerende direktør, NG Forbruksvarer



## Sterk vekst og økt kundetilstrømning

**Omsetning:** 530 MNOK  
**Antall butikker:** 7 egneide  
**Antall medarbeidere:** 153

Gigaboks leverte sterk vekst i 2025, med en sammenlignbar omsetningsøkning på 22,3 prosent og en kundevekst på 17 prosent. Målrettet markedsføring i nærområdene har styrket kjennskapen blant kunder, og sortimentet ble utvidet med 50 prosent flere varelinjer sammenlignet med 2024. Et stabilt team med lav turnover har bidratt til gode kundeopplevelser gjennom året.

Kjeden har jobbet aktivt for å bli kundenes førstevalg gjennom spennende utvalg som skiller seg fra det tradisjonelle sortimentet innen dagligvare og faghandel. Store forpakninger og non-food i kombinasjon med kraftfull logistikk gir lave kostnader og solide stordriftsfordeler i både innkjøp og distribusjon. Dette bidrar også til mindre svinn i verdikjeden. Som ansvarlig arbeidsgiver har Gigaboks i 2025 hatt både arbeidstrenings- og lærlingeplasser.

### Fremtidsutsikter

Faghandel og non-food er i vekst, og Gigaboks har som ambisjon å ta større markedsandeler gjennom konkurransedyktige priser på storforpakninger og et attraktivt non-food-utvalg. Prioritet fremover er å styrke kundelojaliteten gjennom fordelsprogrammer som Trumf,



kombinert med et sortiment som til enhver tid treffer kundenes behov. Kjeden vil også bruke målrettede kampanjer for å tiltrekke både nye og faste kunder, og sikre at Gigaboks fortsatt står sterkt i et marked i utvikling.

# Konkurranseskraft i verdikjeden

For å være konkurransedyktige, må NorgesGruppen levere riktige varer til riktig pris på en effektiv og bærekraftig måte.

I 2025 var dette særlig viktig. Prisene steg, kostnadene økte og volumveksten var begrenset. Gjennom tett samarbeid mellom innkjøp, produksjon, logistikk og butikker sikret konsernet stabile leveranser og god varetilgjengelighet gjennom året.

### Effektive innkjøp og stabil vareflyt

Gode innkjøp er avgjørende for å kunne tilby kundene konkurransedyktige priser og et relevant vareutvalg. I 2025 styrket NorgesGruppen samarbeidet mellom innkjøp, egne merkevarer og leverandører for å sikre gode betingelser og mer treffsikre sortimenter.

ASKO står for distribusjonen av varer til både dagligvarebutikker og serveringsmarkedet. Til tross for høy kostnadsvekst og lav volumvekst, leverte ASKO stabilt gjennom året. Bedre prognoser og oppgraderte innkjøpssystemer ga mer presise bestillinger og bedre varetilgjengelighet, særlig innen frukt og grønt.

Innen serveringsmarkedet styrket ASKO Servering og Storcash posisjonen gjennom flere kunder, bredere sortiment og forbedret kundeopplevelse. Med rundt 14 000 kunder er dette et viktig vekstområde.

### Utvikling av sterke merkevarer

Unil videreutviklet egne merkevarer med nye produkter,

### Utvalgte nøkkeltall

Konkurranseskraft i hele verdikjeden	Enhet	2025	2024	2023
Driftsinntekter per årsverk	NOK mill.	7,0	7,2	6,9
Årlig netto vekstdifferanse*	%	(1,7) %	(2,1) %	4,6 %
Årlig produktivitetsforbedring innen lager	%	(2,0) %	(4,0) %	4,6 %
Andel tomt i hyllen	%	1,7%	2,3 %	2,1 %

\* Vekst driftsinntekter minus vekst driftskostnader (ekskl. varekostnad)



oppdatert design og bedre innsikt i kundenes behov. Egne merkevarer gir mer innovasjon og større fleksibilitet i sortimentet, og det bidrar til lønnsomhet i butikkene. Merkevaren Vilje, med blant annet økologiske og svanemerkede produkter, hadde særlig god utvikling i 2025.

Joh. Johansson Kaffe håndterte store svingninger i råvareprisene gjennom effektiv drift, automatisering og tydelig kvalitetsfokus. Dette bidro til å opprettholde konkurransekraften i et krevende marked.

#### Produksjon tilpasset kundenes behov

Bakehuset og MatBørsen produserer ferske og ferdige måltidsløsninger til butikkene. I 2025 ble sortimentene videreutviklet for å møte kjedenes ulike behov. Samtidig ble det jobbet med å redusere svinn, forbedre emballasje og øke effektiviteten.

Investeringer i produksjonsanlegg og kapasitetsforbedringer bidrar til høy leveringsikkerhet og et mer treffsikkert tilbud i butikk.

#### Mer effektiv drift gjennom teknologi og bærekraft

NorgesGruppen investerte videre i automatisering og digitale løsninger i 2025. Nye og oppgraderte

lagerløsninger, kombinert med økt bruk av data og kunstig intelligens, gir bedre beslutningsgrunnlag, mindre svinn og mer effektiv ressursbruk.

ASKO fortsatte også overgangen til fossilfri transport, med økt bruk av elektrisitet, biogass og hydrogen. Dette reduserer utslipp og gjør at logistikken fungerer bedre over tid.

#### Eiendom som grunnlag for vekst

NorgesGruppen Eiendom utvikler og forvalter butikker, lagre og nærsentre. I 2025 var aktiviteten høy, særlig innen oppgradering av eksisterende butikker og energieffektivisering.

Gode beliggenheter, effektiv arealbruk og bærekraftige bygg legger grunnlaget for lønnsom drift og videre vekst.

#### En integrert modell

NorgesGruppen har en modell der innkjøp, produksjon, logistikk, eiendom og butikkdrift henger tett sammen. Dette gir kontroll, effektivitet og fleksibilitet i møte med et marked i endring.

Gjennom kontinuerlig forbedring, målrettede investeringer og utvikling av kompetanse står konsernet godt rustet for å møte fremtidige krav til pris, tilgjengelighet og bærekraft.



## ASKO

**ASKO** / Engros

**Omsetning:** 106,4 mrd. kroner

**ASKO består av** sentrallagre og samlastingsterminal på Vestby i Akershus, 13 regionale ASKO-selskap, 10 Storcash-butikker for proffmarkedet, Eureka, Vinhuset og Konsumgruppen.

**Antall ansatte:** 4 532

**Antall lastebiler:** 700 Hvorav 322 er fossilfrie

ASKO hadde i 2025 et år preget av høy pris- og kostnadsvekst og flat volumutvikling i et marked med sterk konkurranse.

Virksomheten styrket posisjonen i serveringsmarkedet og tok viktige steg innen digitalisering, effektiv drift og fossilfri transport - i tråd med NorgesGruppens langsiktige ambisjoner.

**- I et krevende marked har vi styrket konkurransekraften og befestet vår posisjon som ledende innen fossilfri varetransport.**

**Tore Bekken** /  
administrerende direktør, ASKO NORGE



**Tore Bekken**  
administrerende direktør, ASKO NORGE

## Leveringskraft, digital fornyelse og fossilfri transport i 2025

### Året oppsummert

ASKO opplevde i 2025 høy pris- og kostnadsvekst kombinert med relativt flat volumutvikling. I et krevende marked sørget virksomheten for stabile leveranser, samtidig som nye avtaler, nye varestrømmer og målrettede tiltak bidro til å styrke konkurransekraften. Blant annet ga nye varegrupper fra Diplom-Is og deler av Ringnes-volumet positiv effekt, og i serveringsmarkedet ble det vunnet viktige avtaler.

Serveringsmarkedet viste samlet sett en mer positiv utvikling enn tidligere år. ASKO hadde rundt 14 000 små og store serveringskunder, og arbeidet systematisk med å forbedre kundeopplevelsen, øke bredden i sortimentet og styrke nærværet i markedet.

Selv om konkurransen er tøff og avtalene kontinuerlig er i spill, opprettholdt ASKO en sterk posisjon som samarbeidspartner. Kundeundersøkelsen i 2025 ga de beste resultatene siden 2011, og bekreftet høy tilfredshet med leveranse kvalitet og service.

ASKO var i 2025 halvveis i arbeidet med å modernisere digitale kjerneløsninger som skal sørge for at selskapets tjenester fungerer effektivt og sømløst. Økonomi, finans og grunndata ble etablert, og det ble gjort gode forberedelser innen ordreområdet.

Samtidig begynte virksomheten å se tydelige effekter av nytt prognose- og innkjøpssystem. Mer presise prognoser bidro til stabile leveranser – særlig i sesonger og nyhetsvinduer – bedre tilgjengelighet på frukt og grønt og økt forutsigbarhet i verdikjeden. Et viktig mål med systemet er å redusere matsvinn i butikk og styrke konkurransekraften for både dagligvare- og serveringskundene.

Innen logistikk og drift ble det gjort flere viktige investeringer. ASKO Midt-Norge tok i bruk et nytt og moderne fryseanlegg, som på lengre sikt vil gi økt kapasitet og bedre drift, selv om anlegget hadde betydelige utfordringer i en oppstartsfase. Samtidig leverte ASKO stabil distribusjon gjennom året, også under krevende vær- og naturforhold.

Ved utgangen av 2025 hadde ASKO rundt 300 fossilfrie biler i drift, som inkluderer både egeid transport og innleide kjøretøy, drevet på enten strøm, biogass eller hydrogen. Hver dag ble fossil energi erstattet med fornybare alternativer, og ASKO befestet sin posisjon som ledende aktør innen utslippsfri varetransport.

I Vestby åpnet ASKO Norges første kommersielle megawatt-ladeanlegg for tungtransport, en milepæl som gjør elektriske lastebiler praktiske også på lange og tunge ruter.

ASKO har  
14 000 kunder  
i serverings-  
markedet

Medarbeiderne er ASKO's viktigste ressurs. I 2025 ble det fortsatt lagt stor vekt på nærvær, kompetanseutvikling og trivsel, blant annet gjennom videreutvikling av AKTIV ASKO, nye kurs og bedre systemstøtte for ledere og ansatte. Medarbeiderundersøkelsen viste gode resultater, og de fleste ga uttrykk for høy trivsel og stolthet over arbeidsplassen.

#### Fremtidsutsikter

ASKO møter inngangen til 2026 med styrket tro på egen rolle i verdikjeden. Tidlig i 2026 vant ASKO en omfattende anbudsprosess med Circle K, en avtale som vil gi økt volum og styrke posisjonen innen servicehandel i årene som kommer. Leveransene til Circle K vil komme i gang for fullt i løpet av 2026.

Samtidig var forberedelsene godt i gang for å ta over distribusjonen av resten av Ringnes-produkter fra første kvartal 2026. Med solid kompetanse innen lager og transport skal ASKO sikre god leveringsevne, reduserte utslipp og stabile leveranser til alle våre kunder.

Videre vil arbeidet med ny ordreløsning og digital løsning stå sentralt. Løsningen skal gi mer robust drift og legge til rette for raskere utvikling av nyskapende digitale tjenester i fremtiden. Kostnadslederskap og effektiv ressursutnyttelse vil være avgjørende i et marked med begrenset volumvekst.



ASKO står fast ved ambisjonen om å være en ledende aktør i det grønne skiftet. Vi har kommet langt, men ikke langt nok. Vår vei mot 100 prosent fossilfri transport fortsetter med uforminsket kraft, og vi bygger videre på konkrete resultater og løsninger som virker.

Samtidig skal virksomheten styrke posisjonen i serveringsmarkedet, øke salget per kunde og bidra til at hele verdikjeden spiller hverandre gode. Dette vil være et viktig bidrag til NorgesGruppens ambisjon om alltid å sette kunden først.



## Storcash er proffenes matmarked

**Omsetning:** 2,1 mrd. kroner  
**Antall butikker:** 10 egneide  
cash & carry-utsalg  
**Antall medarbeidere:** 210

Omsetningen i Storcash økte med 5,8 prosent mot 2024. Veksten kom fra økt handel hos eksisterende kunder og fra tilveksten av rundt 1 800 nye kunder i løpet av året.

I 2025 begynte utfasing av plast i takeaway-sortimentet, noe som fortsetter i 2026. Våren 2026 åpner Storcash en ny butikk i Innlandet, som vil styrke tilstedeværelsen i regionen og gi kundene et matmarked der de plukker egne råvarer og hente inspirasjon.



## Unil styrker posisjonen i et tøffere marked

**Unil / Merkevare**

**Omsetning\*:** 12,0 mrd. kroner

**Merker og produkter** selges i alle NorgesGruppens butikker og profiler

**Antall forbrukerpakninger solgt i 2025:** 416 millioner (31.12.2025 var det 2,7 millioner husstander i Norge)

**Antall medarbeidere:** 185

\* Gjelder Unil AS

Unil økte omsetningen i 2025 med 430 millioner kroner sammenlignet med 2024, og klarte å opprettholde markedsposisjonen i et år preget av gradvis normalisering etter perioden med høy prisvekst og presset privatøkonomi.

### Året oppsummert

Konkurransen i markedet tiltok, og Unil styrket merkevareporteføljen med en videreutvikling av den nye Vilje-porteføljen og et oppgradert Jacobs Utvalgte-sortiment, inkludert helt ny designprofil. Tiltakene ble godt mottatt og bidro til god utvikling gjennom året. Selskapet gjennomførte også organisatoriske justeringer for å styrke konkurransekraften i salgsleddet.

Unil gjennomførte sin første omdømmeundersøkelse blant selskapets viktigste interessenter og samarbeidspartnere, noe som ga et solid kunnskapsgrunnlag for fremtidige prioriteringer. Det ble jobbet systematisk med økt forbrukerinnstekt, nye arbeidsmetoder og flere lanseringer som traff tydelig på kundenes behov.

Selskapet styrket sin konkurranseevne gjennom bedre innkjøp, og produkt- og emballasjeendringer ble gjennomført i tråd med good in/bad out-prinsippet for å redusere plastbruk, forbedre klimaavtrykket og i størst mulig grad sikre arbeids- og menneskerettigheter i verdikjeden.

### Fremtidsutsikter

Unil vil prioritere tiltak som styrker forbrukerinnstekten, øker produktrelevansen og akselererer utviklingstakten i sortimentet. Det vil investeres målrettet i egne merkevarer for å ha merkevarer som kundene foretrekker.

Samtidig styrkes effektiviteten og konkurransekraften ettersom nye arbeidsformer og verktøy tas i bruk. Målet er økt verdiskaping og sikre en enda tydeligere posisjon i markedet.

## JOH. JOHANNSON KAFFE AS

– kjent for god kaffe siden 1866

### Stabil drift i ustabil råvaremarked



**Joh. Johansson Kaffe AS /**  
Merkevare  
**Omsetning\*:** 1,6 mrd. kroner  
**Antall medarbeidere:** 41  
\* Gjelder Joh. Johansson Kaffe AS

Joh. Johansson Kaffe hadde god vekst i 2025, hovedsakelig drevet av høyere råkaffepriser, mens effektene av fallende råvarepriser mot slutten av året ga grunnlag for prisreduksjoner. Kategorien hadde likevel en nedadgående volumtrend.

Evergood og Ali fortsatte som foretrukne merkevarer, og virksomheten opprettholdt sitt fokus på kvalitet, smak og tydelig merkevarebygging. Automatiseringen i brenneriet ble utnyttet for å styrke kostnadslederskapet, samtidig som produksjonslinjene ble tilpasset nye, mer miljøvennlige materialer.

#### Fremtidsutsikter

Selskapet må fortsatt håndtere råvaretilgang i et globalt marked preget av ustabile priser, klimarisiko og økt usikkerhet rundt kvalitet og tilgang. Evergood og Ali vil være sentrale i å tiltrekke seg kunder til våre butikker og bidra til at Joh. Johansson Kaffe opprettholder sin posisjon som markedsleder.



### Tydelig satsing for å øke brødvolumet



**Bakehuset / Merkevare**  
**Omsetning\*:** 2,2 mrd. kroner  
**Antall enheter:** 11  
**Antall medarbeidere:** 1 043  
\* Gjelder Bakehuset AS

Bakehuset opplevde vekst i 2025 drevet av verdi og volum, selv om omfanget falt for dagsferske brød. Konkurransen fra andre varegrupper økte som følge av endrede måltidsvaner når frokost og kveldsmat reduseres.

Selskapet justerte sortimentet for å styrke kjedene, blant annet med nytt brødutvalg for KIWI. Det ble gjennomført løpende investeringer i driftsmidler og lokale tilpasninger for å sikre god effektivitet, og arbeidet med bedre emballasje og lavere matsvinn fortsatte.

#### Fremtidsutsikter

Tiltak i 2026 blir ferdigstillelse og oppstart av nytt bakeri utenfor Bergen og nytt produksjonsanlegg for mat-i-farta på Furuset. Bakehuset vil fortsette å utvikle nye produkter og styrke kommunikasjonen for å opprettholde brødvolumene, samtidig som resultatene av tidligere effektiviseringsgevinster skal realiseres. Kostnads-kontroll og tiltak for å møte utviklingen på ferske brød og bakervarer følges tett.



### Treffsikkert sortiment til alle kjedene



**MatBørsen / Merkevare**  
**Omsetning\*:** 838 MNOK  
**Antall medarbeidere:** 202  
\* Gjelder MatBørsen AS

MatBørsen hadde god vekst og gode resultater i 2025, drevet av både høyere volum og verdi. Flere varegrupper utviklet seg godt, og virksomheten lanserte en rekke nye måltidsløsninger gjennom året. Sortimentet ble løpende justert for å møte behov i både lavpris- og supermarkedssegmentet, og kjedespesifikke konsepter ble videreutviklet for å styrke kjedenes ulike posisjoner.

Økt oppmerksomhet på driften ga tilfredsstillende resultater i produksjonen, og arbeidet med å redusere matsvinn ble forbedret.

#### Fremtidsutsikter

MatBørsen vil fortsette å lansere nye produkter og videreutvikle utvalget for å styrke kundenes preferanser og konkurransekraft. Samtidig skal produksjonen stabiliseres ytterligere og tilgang til råvarer og innsatsfaktorer sikres. Tiltak for å holde varekostnader nede vil være viktig prioritering fremover.

KIWI Heer i Drøbak gjenåpnet i helt nye og større lokaler i august 2025. Det er et lavenergibygg med lavkarbonbetong og asfalt, samt solceller på taket som står for rundt 25 prosent av butikkens strømbehov.



## Rigget for fremtidens eiendomsutvikling

### NorgesGruppen Eiendom

**Inntekter:** 738 MNOK

**Antall medarbeidere:** 19

NorgesGruppen Eiendom holdt et høyt aktivitetsnivå gjennom 2025 i et eiendomsmarked med generell svak utvikling, der dagligvareaktører fortsatt var attraktive samarbeidspartnere. Konkurransen om de gode beliggenhetene forble hard, ettersom prosessene frem mot byggestart og nye butikkåpninger blir stadig mer kompliserte, tidkrevende og kostbare. Derfor ble

oppgraderinger av eksisterende butikker viktig, som eksempelvis den nye KIWI-butikken på Heer i Frogn.

Eiendomsporteføljen omfatter både enkeltbygg, kombinerte bygg og nærsentre, med 350 000 kvm egne arealer og 1 275 000 kvm innleide lokaler. Trenden med færre nye frittliggende butikker til fordel for kombinert bolig og næringsbygg fortsatte, blant annet i prosjektene Fryd i Bærum og Stasjonstunet på Lørenskog, som begge startet forhåndssalg av leiligheter i 2025. Også flere

byområder utenfor Oslo viste stort engasjement for nye etableringer, spesielt i Trondheim og Kristiansand. Bærekraftssatsingen ble styrket gjennom rehabilitering, optimalisering av tekniske anlegg og strengere krav til nybygg.

### Fremtidsutsikter

NorgesGruppen Eiendom forventer fortsatt høy aktivitet i et marked med sterk konkurranse om gode beliggenheter og stadig mer komplekse utviklingsprosesser. Oppgradering og utvidelser

av eksisterende butikker vil være viktig for å tilfredsstille kundenes forventninger. Trenden med kombinerte bolig og næringsbygg fortsetter, og flere prosjekter nærmer seg byggestart. Det er økende etterspørsel etter etableringer i hele landet, og spesielt i byene hvor vi ser den største befolkningsveksten. Rehabilitering og energieffektivisering i eksisterende bygg prioriteres fremover, sammen med økte miljøkrav til nybygg som har som mål å tilfredsstille EU-taksonomien.

## Utvalgte tilknyttede selskap

**bama**

**Driftsinntekter:** 24 188 MNOK  
**Antall årsverk:** 2 840  
**Vår eierandel:** 46,0 %

BAMA er Norges ledende selskap innen omsetning av ferske frukter, bær, grønnsaker, poteter, bearbejdede produkter, ferske drikker, blomster og andre produkter med begrenset holdbarhet.

**aera**

**Driftsinntekter:** 78,4 MNOK  
**Antall årsverk:** 83 årsverk  
**Vår eierandel:** 32,3 %

Area Payment & Identification (Aera) leverer en plattform for betaling og identifikasjon innen varehandel som muliggjør en skreddersydd kundereise på tvers av kanaler

## NorgesGruppen er representert i ulike bransjer og markeder gjennom investeringer i tilknyttede selskaper.

*Driftsinntekter og antall årsverk er 2024-tall. Eierandeler er 2025-tall.*

**TRN**

**Driftsinntekter:** 4 903 MNOK  
**Antall årsverk:** 659  
**Vår eierandel:** 24,5 % (49,0 % eierandel i holdingselskapet Norse-Trade som igjen eier 50,0 % av TRN)

Travel Retail Norway (TRN) selger taxfree-artikler på Oslo lufthavn Gardermoen og Avinors lufthavner i Stavanger, Bergen og Trondheim. TRN har også syv duty paid-butikker ved lufthavnene.

**Driftsinntekter:** 1 887 MNOK  
**Antall årsverk:** 631 årsverk  
**Vår eierandel:** 49,0 %

Norli er Norges ledende bokhandelkjede, med satsing på netthandel og med butikker over hele landet.

**EUROCASH**

**Driftsinntekter:** 2 270 MSEK  
**Antall årsverk:** 322  
**Vår eierandel:** 49,0 %

Eurocash er en av grensehandelens ledende matvarekjeder med butikker i Sverige langs grensen mot Norge.

**SCALA EIENDOM**

**Driftsinntekter:** 923 MNOK  
**Antall årsverk:** 86  
**Vår eierandel:** 40,4 %

Scala Eiendom eier, utvikler og forvalter fast eiendom innen kjøpesentersegmentet. Selskapet har 26 kjøpesentre fra Sortland i nord til Grimstad i sør, hvorav 25 er heleide og én deleid.



Grønland

Norge  
Sverige  
Danmark

**PISIFFIK**

**Driftsinntekter:** 1 456 MDKK  
**Antall årsverk:** 537  
**Vår eierandel:** 47,0 %

Pisiffik er Grønlands største detaljkjede med over 50 butikker i seks byer på Grønlands vestkyst og kjedene Pisiffik, SPAR, Torrak Fashion, Jysk, Pisattat, Elgiganten, Notabene, Akiki samt nettbutikk. Pisiffik eier også engrosvirksomheten KK Engros, som leverer til hele Grønland, og har egen netthandel samt tre Cash & Carry-butikker.

**Dagrofa**

Dagrofa er et av Danmarks største dagligvarekonsern og står bak kjedene MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb samt grossistselskapet Dagrofa Logistik og Dagrofa Foodservice, som er totalleverandør til foodservice-sektoren i Danmark. Les mer om Dagrofa på side [44](#).



MENYs engasjerte matfolk – som de du møter i MENY i Valby utenfor København – er en viktig grunn til at kjeden i 2025 ble kåret til Danmarks sterkeste dagligvaremerke, etter ni år med Rema 1000 på topp.

## Dagrofa øker omsetningen med én milliard DKK

**Driftsinntekter 2025:** 21 116 MDKK

**Antall årsverk:** 3 627

**Vår eierandel:** 48,9 %

Dagrofa er en av Danmarks største dagligvarekonsern og står bak kjedene MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb, grossistvirksomheten Dagrofa Logistik og Dagrofa Foodservice (totalleverandør til foodservice-sektoren i Danmark), i tillegg til Aarstiderne.

Dagrofa styrket igjen sin finansielle posisjon i 2025, med et resultat på 99 millioner DKK, og oppnådde dermed sitt beste driftsresultat noensinne. Dette til tross for et år preget av lav forbrukertillit og svak markedsvekst.

### Året oppsummert

De fire detaljkjedene, Dagrofa Logistik og Dagrofa Foodservice kom alle godt gjennom 2025. Konsernet vokste i samtlige forretningsområder, og det bekrefter at Dagrofa-strategien «Gro'27 – vekst på vores måde» er med på å skape et mer offensivt selskap. Innen detaljhandelen åpnet kjedene totalt 23 nye butikker, og ved årsskiftet besto konsernet av 544 butikker.

2025 var også første år med Aarstiderne, et dansk matselskap som gjennom 25 år har vært en pioner innen salg av økologisk frukt og grønt samt lette måltidsløsninger for travle familier. Aarstiderne-varene leveres vanligvis hjem til kundene, men i 2025 leverte de også til et stort antall MENY-butikker. I løpet av første halvdel av 2026 vil de bli å finne i alle MENY-butikker i Danmark.

For tredje år på rad ble MENY kåret til Årets Supermarked i en avstemning blant B.T.s lesere. I et år med mye anerkjennelse for MENY, nådde kjeden et nytt høydepunkt da den også ble kåret til Danmarks sterkeste dagligvaremerke i Loyalty Group Branche Index. Dette er en tittel som har gått til Rema 1000 ni år på rad.

I tillegg vant en SPAR-kjøpmann Danish Retail Awards. Denne kjøpmannen representerer det beste fra SPAR: vekst, lokal forankring og sosialt engasjement.

Dagrofes nye bærekraftsstrategi «Grobund for mere» ble lansert i 2025, der oppmerksomheten er rettet mot lokal handlekraft, mer matansvar og grønn omstilling.

### Fremtidsutsikter

Hovedfokus i 2026 er å skape vekst i alle forretningsområder og vekst i antall butikker. Det er rom for MENY, SPAR og Min Købmand i flere danske byer. Samtidig er det fortsatt Dagrofes ambisjon å styrke sitt samfunnsansvar gjennom butikkåpninger i distriktene, kutt i matsvinn og energieffektivisering.



## En mer bærekraftig verdikjede

Det lønner seg å jobbe systematisk mot en mer bærekraftig verdikjede. Når NorgesGruppen nå har gjort opp status for strategiperioden 2021–2025, presenteres det gode resultater etter fem handlekraftige år.

I 2020 satte NorgesGruppen seg flere viktige mål, blant annet innen reduksjon av klimagassutslipp i egen drift, en sunnere og grønnere handlekurv og et bærekraftig arbeidsliv og verdikjede. Fem år senere er det tydelig at arbeidet har gitt resultater.

Matsvinnet er redusert med 63 prosent siden 2015. Målet for 2025 var å halvere, og bransjeavtalen sikter mot halvering innen 2030. NorgesGruppen har også nådd målet om 20 prosent mindre jomfruelig plast<sup>1)</sup>, og nesten 80 prosent av energien til egen transport er fossilfri.

Handlekurven har vært vanskeligere å flytte. Høyere prisøkninger på sunne varer, endrede spisevaner og svekket kjøpekraft gjør det krevende å få kundene til å velge sunnere. Men i 2025 registreres det en gledelig utvikling for frukt og grønt. Etter flere år med flat utvikling økte volumet med 4,5 prosent, og NorgesGruppens butikker solgte om lag 10 000 tonn mer frukt, grønnsaker og bær enn året før. Det tilsvarer én ekstra porsjon per innbygger per måned.<sup>2)</sup>

I 2025 forpliktet konsernet seg til vitenskapsbaserte klimamål gjennom Science Based Targets Initiative. Målet er nå til validering, og vil gi en tydelig ramme for veien mot 2030.

Strategiperioden er over, men ambisjonsnivået består. NorgesGruppen ser resultatene av langsiktige investeringer, og nå handler det om å bygge videre på det som virker.

Se side 131 for fullstendig bærekraftsrapport for 2025 i tråd med ESRS-standarden.

1) Reduksjonen i bruk jomfruelig plast omfatter egeid virksomhet, Sjømathuset og Norfersk (strategiske partnere).  
2) Basert på volumøkningen i 2025 (10 200 tonn), Norges befolkningstall og en porsjonsstørrelse på 100 gram.

**NorgesGruppen tar nye steg både for bedre folkehelse, miljø og en mer bærekraftig verdikjede for mat.**

## Miljø

**NorgesGruppen kutter utslippene i egen drift**

Reduksjon av klimagassutslipp fra driften i egneid virksomhet (scope 1 og 2)

**37,9 %** siden 2019 **3,9 %** siden 2024\*

Endring av kastet mat (i verdi) per omsatt krone

**63,0 %** siden 2015 **13,0 %** siste år\*\*

Elektriske, biogass- og hydrogenkjøretøy

**236 = 60,0 %** av egneide kjøretøy er elektriske, går på hydrogen eller biogass

- God effekt av omlegging av transport og utfasing av HFK.
- Egenprodusert fornybar energi 20,5 prosent av total energibruk.
- Nedprising og systemer for varer som er i ferd med å gå ut på dato presser matsvinnet ned.

\* Utslippene for 2024 er låst i klimaregnskapet. Effekt av metodeforbedringer vises i sin helhet i dette tallet.

\*\* Fra 2025 er metodikken for matsvinnrapportering justert. Tidligere terskelverdier har ført til at butikker som har redusert svinnet sitt mye, har blitt utelatt fra reduksjonstallet. Justeringen gir et mer presist bilde.

**Resultatene av langsiktige investeringer for utslippsreduksjoner i egen drift og produksjon av fornybar energi er gode, og skal intensiveres videre. I årene som kommer skal matsvinnet reduseres ytterligere, og det skal jobbes med utslippsreduksjoner fra produktene som selges.**

Les mer på side [143](#)

## Helse

**NorgesGruppen vil gjøre handlekurven sunnere og grønnere**

Verdiandelen av nøkkelhullsprodukter i relevante varegrupper

**22,0 %**

Volum frukt og grønt

**+ 4,5 %** volumvekst (vekt) for frukt og grønt i 2025

Volum fisk og sjømat

**-1,1 %** volumnedgang (vekt) av fisk og sjømat i handlekurven

- Frukt og grønt har vært et satsingsområde med 4,5 prosent volumvekst.
- Andelen nøkkelhullsprodukter er stabil, og priskutt på sunne varer gjør det enklere å velge sunt.
- Pris er avgjørende for sjømatsetet. Fersk fisk vokste med over 8 prosent da lakseprisen falt, men fryst fisk gikk tilbake. Høye priser gjør det krevende å øke totalandelen.

**Andelen frukt og grønt øker, og det er grunn til videre optimisme. NorgesGruppen vil i årene som kommer jobbe systematisk for å vri handlekurven i en enda sunnere retning.**

Les mer på side [178](#)

## Sosialt

**NorgesGruppen skaper mangfold og muligheter for alle**

Kjønnsbalanse mellomledere, inkludert butikksjefer

**45,5 %** kvinner **54,5 %** menn

Andel medarbeidere under 30 år

**56,0 %**

Antall leverandører som er risikovurdert i 2024

**756** av 1 400 sentrale leverandører. I løpet av intervall på 3 år skal alle risikovurderes.\*\*

- I 2025 signerte NorgesGruppen regjeringens Ungdomsløfte.
- Konsernet gir muligheter til mennesker som vil inn i arbeidslivet, fra sommerjobb til arbeidstrening.
- Samarbeidet med NAV er intensivert.
- Løpende risikovurdering innen mattrygghet, arbeidstakerrettigheter, miljø og dyrevelferd.

\*\* I henhold til NorgesGruppens konsernrutine for leverandørgodkjenning. Tallene inkluderer NorgesGruppen Kategori og Innkjøp, NorgesGruppen Konsernanskaffelser, Unil, Joh. Johansson Kaffe, Bakehuset og MatBørsen.

**NorgesGruppen er en trygg inngang til arbeidslivet for mange unge arbeidstakere og lærlinger. I årene som kommer vil arbeidet med unge styrkes, samtidig som nærværet i egen virksomhet skal økes. Systematisk risikovurdering er grunnlaget for ansvarlige verdikjeder.**

Les mer på side [167](#)

## Matsvinnet fortsetter nedover

NorgesGruppens eget matsvinn er redusert med 63 prosent\* siden 2015. Målet i strategien var å halvere, og bransjeavtalen har mål om halvering innen 2030. Konsernet er glad for å ha nådd dette med god margin, men har fortsatt mer å gå på.

Bak resultatet ligger flere tiltak som virker sammen. Nedprising av datovarer er det som har gitt størst effekt de siste årene. I 2025 ble det solgt nesten 18 000 tonn mat gjennom nedprising, en økning på 15 prosent fra året før. Ordningen omfatter frukt, grønt, bakervarer og meieri, og er svært populær blant kundene. Når kunden får en god pris på varer som nærmer seg utløpsdato, vinner alle.

Automatisk varebestilling bidrar til at riktig mengde varer kommer til riktig tid. NorgesGruppen har også jobbet med sortiment og gode rutiner i butikk. Matsentralen er en viktig samarbeidspartner som sørger for at overskuddsmat havner hos de som trenger det mest.

NorgesGruppen har fortsatt et mål om null kasting av kjøtt, men er avhengige av 2D-koder for å komme helt i mål. Innføringen er i gang, men det tar lang tid å få på plass ny teknologi. Når systemet er på plass, kan hele verdikjeden lettere identifisere varer som nærmer seg dato.

\* Fra 2025 er metodikken for matsvinnrapportering justert. Tidligere terskelverdier har ført til at butikker som har redusert svinnet sitt mye har blitt utelatt fra reduksjonstallet. Justeringen gir et mer presist bilde.



### FAKTA: Mindre matsvinn i hjemmene

Tall fra Matvett viser at husholdningene kastet 11 prosent mindre mat i 2025 enn i 2022. Det er særlig kjøtt og meieriprodukter det kastes mindre av. Det er aldersgruppen 30-39 som har hatt den største nedgangen med en reduksjon på 21 prosent over perioden.

## Frukt og grønt i vekst igjen

Etter flere år med flat utvikling, er frukt og grønt endelig i vekst igjen. Volumet økte med 4,5 prosent i 2025, og andelen frukt og grønt i handlekurven til kundene steg til 24 prosent.

Økningen tilsvarer 1,5 kilo mer frukt og grønt per nordmann i året, eller omtrent én ekstra porsjon i måneden. Det høres kanskje ikke så mye ut, men på befolkningsnivå utgjør det 84 millioner ekstra porsjoner.

Bak resultatene ligger god innsats fra alle NorgesGruppens kjeder. Høyt kampanjetrykk, gode avdelinger i butikk og en storsatsing på norsk frukt og grønt med Gartner-merket i front har bidratt. Da KIWI ga dobbelbonus på frukt og grønt til påske, økte det daglige forbruket fra 3,3 til 3,8 porsjoner i kampanjeperioden. Det viser hvor mye pris betyr.

Norsk frukt og grønt hadde et særlig godt år, med salgsrekord på norske epler. Norsk frukt og grønt har høy prioritet, og Bama er en viktig partner i dette arbeidet.



### FAKTA: Ti års innsats for sunnere kosthold

I 2016 signerte NorgesGruppen intensjonsavtalen om sunnere kosthold sammen med helsemyndighetene og resten av bransjen. Å flytte kundenes vaner i en sunnere retning er krevende, og handlekurven totalt sett har ikke utviklet seg som ønsket. Men langsiktig samarbeid gir resultater. Uten felles mål og forpliktelser ville ikke dagens resultater vært oppnådd på frukt og grønt, nøkkelhullsprodukter, sukkerreduksjon og redusert saltinnhold i en rekke matvarer som er betydelige kilder til salt i kostholdet.



**20,8%**  
samlet  
reduksjon av  
jomfruelig plast



## Plastmålet er nådd

NorgesGruppen satte seg et mål om 20 prosent mindre jomfruelig plast i 2025, målt mot 2020. Målet ble nådd, og samlet er reduksjonen på 20,8 prosent.

Den viktigste endringen i 2025 var overgangen til 80 prosent resirkulert plast på emballasje til vann, brus og saft fra Unil, som alene sparte 506 tonn jomfruelig plast. I tillegg er det gjort mange mindre tiltak på frukt og grønt, ferdigmat og tørrvare. Plastpartnerskapet som ble signert i 2024 har gitt konkrete resultater. Produkter med høy forsøplingsrisiko har blitt kartlagt og det er gjort endringer.

Dressingbeger, kaffelokk og varmmatbokser er blant produktene som er fjernet eller endret, noe som samlet har kuttet rundt 170 tonn plast.

MENY har gått foran med tiltak i butikk, blant annet gjennom bruk av fruktposer i papir og mindre engangsemballasje av plast. I 2025 ble NorgesGruppen også medlem av Hold Norge Rent.

Salget av plastposer har falt med 62 prosent siden 2021 og 21 prosent siste år, til 87 millioner poser. Kundene tar med egne poser og velger andre alternativer.

## På vei mot null utslipp fra egen drift

Få hadde tro på satsingen da ASKO begynte å teste elektriske lastebiler i 2012. I dag er over halvparten av kjøretøyene fossilfrie.

Det er 322 fossilfrie lastebiler i drift, hvorav 234 egne og 88 innleide, i tillegg til to batterielektriske ferger. ASKO har nå elektrisk distribusjon til alle sine dagligvarekunder i Oslo og Akershus. Det betyr at over 200 butikker, blant dem KIWI, MENY, SPAR og Jacobs, får levert varer med elektriske lastebiler.

Det er også gjort store investeringer i energieffektivisering og fornybar energi. Strømforbruket per omsatt krone er ned over 30 prosent siden 2010, og HFK-utslippene er nesten helt faset ut.

I 2025 forpliktet NorgesGruppen seg til Science Based Targets Initiative for å sikre at klimamålene i årene som kommer er i tråd med Paris-avtalen og at arbeidet fortsetter med uforminsket styrke.

## Vilje vokser videre

I 2024 ble Vilje lansert, en produktserie for deg som vil at valgene skal bety noe.

Velger du Vilje, kan du være trygg på at det er satt strenge krav til innhold, produksjon og dyrevelferd. Alle matvarer fra Vilje er i 2025 dyrket eller produsert økologisk.

I 2025 omsatte Vilje for 644 millioner kroner, en vekst på 35 prosent på sammenlignbart sortiment. Sortimentet ble utvidet med blant annet brus, peanøttsmør, ost og babyprodukter. Vilje ble nominert til både Bærekraftsprisen og Markedsføringsprisen i NorgesGruppen, og kundene har tatt godt imot serien.



Mikael Nordahl (t.v.) begynte på realfagsstudier, hoppet av under pandemien og ble ferskvarelærling i MENY – nå har han funnet sin plass i livet og vil jobbe med mat fremover. Her sammen med Truls Waaktaar Schöne, ferskvareansvarlig på MENY Sandvika Storsenter.

## Åpner døren til arbeidslivet

NorgesGruppen vil gi flere unge en sjanse og samfunnet en viktig ressurs. Mikael Nordahl (25), lærling på MENY Sandvika Storsenter, er en av de som har funnet sin plass i matbransjen.

– Det er veldig deilig å jobbe med noe praktisk. Jeg har alltid vært interessert i å lage mat, og her får jeg både jobbe med råvarer og møte mennesker, sier Mikael Nordahl.

Han er lærling i ferskvarehandlerfaget på MENY Sandvika Storsenter, og dagene starter tidlig. Klokken 07.00 er han i gang med internkontroll for trygg mat, varepåfyll, ferskvareproduksjon og å veilede kunder. Arbeidet er variert, fysisk og sosialt – akkurat det Mikael har funnet ut at passer for ham.

For seks år siden så livet annerledes ut. Han startet på studier i realfag, men pandemien førte til studieavbrudd, manglende jobbmuligheter og etter hvert sosial angst. Til slutt tok han kontakt med NAV.

– En karriereveileder foreslo butikkjobb som en form for eksponeringsterapi. Jeg fikk arbeidstreningsplass i ferskvareavdelingen her på MENY Sandvika Storsenter våren 2024, og tre måneder senere var jeg lærling.

Truls Waaktaar Schöne, ferskvareressjef på MENY Sandvika Storsenter, forteller at de fort så Mikael's talent for fag.

– Vi møtte en pliktoppfyllende og grundig type som tok masse ansvar og fikk alle rundt seg til å trives. Han har vist faglig interesse siden dag én, og det ble tydelig at Mikael var en perfekt kandidat til lærlingplass i MENY.

I dag har han knappe to år igjen av læretiden og ser tydeligere for seg veien videre.

– Jeg føler virkelig jeg har funnet min plass her, og jeg håper at jeg en dag kan bli kjøttansvarlig eller ferskvareressjef. Kanskje kokk. Uansett vet jeg at det blir noe med mat.

### Fremtidens kompetanse bygges nå

I NorgesGruppen er målet å ha minst 700 lærlinger i konsernet i 2030. Lærlingene finnes i flere deler av verdikjeden, fra butikk og logistikk til bakeri og IT.

– Lærlinger er avgjørende for å sikre fremtidens kompetanse, arbeidskraft og yrkesstolthet, også utenfor den teoretiske skolebenken, sier Dina R. Thune, HR-direktør konsern i NorgesGruppen.

Lærlingeordninger er en viktig vei inn i arbeidslivet. Både arbeidsgivere og samfunnet trenger yrkesrettet kompetanse.

### Et felles løft for å få unge i jobb

I tillegg til målet om minst 700 lærlinger, skal NorgesGruppen tilby 1 600 arbeidstreningsplasser. Målet er både å sikre tilgang på kvalifisert arbeidskraft og å bidra til å redusere utenforskap. Over 100 000 unge mellom 20 og 29 år står i dag utenfor arbeid eller utdanning i Norge. Andelen unge uføre er mer enn doblet siden 2010, ifølge Riksrevisjonen. For den enkelte kan det bety tap av mestring og livskvalitet. For samfunnet betyr det tap av arbeidskraft.

Høsten 2025 lanserte regjeringen Ungdomsløftet.

## - NorgesGruppen og KIWI gjør en stor jobb for å inkludere flere, senke terskelen, gi folk muligheter, praksis, opplæring og fast jobb. Jeg ønsker meg flere som tør å satse på unge.

**Kjersti Stenseng** / arbeids- og inkluderingsminister (Ap)

Det er en forpliktende avtale mellom myndighetene og partene i arbeidslivet for å få 30 000 flere under 30 år i jobb innen 2030. NorgesGruppen er blant virksomhetene som har forpliktet seg til avtalen.

- Vi trenger mange folk i NorgesGruppen, og vi vet at veien er kort fra én jobb til en annen hos oss. Her kan man bygge både kjennskap, kunnskap og ikke minst vennskap, sier HR-direktør Thune.

Ungdomsløftet bygger videre på regjeringens «nullvisjon for utenforskap», der ambisjonen er å fange opp unge som står i fare for å falle utenfor skole, arbeid og fritid.

- For mange barn og unge står utenfor jobb, skole og fritidsaktiviteter. Dette er alvorlig både for den enkelte og for samfunnet, uttalte barne- og familieminister Lene Vågslid da visjonen ble lansert.

### En av Norges viktigste veier inn i arbeidslivet

NorgesGruppen ansetter rundt 12 482 nye medarbeidere under 30 år hvert år. Det tilsvarer 85 prosent av alle nyansettelser. Ved årsskiftet var 56 prosent av NorgesGruppens og virksomhetenes totalt 46 355 medarbeidere under 30 år (inkludert de i kjøpmannseid virksomhet).

- Svært mange starter arbeidskarrieren sin hos oss. Da må vi sørge for at den første arbeidserfaringen gir kompetanse,

mestring og arbeidsglede. Sammen med offentlige aktører vil vi bidra med konkrete tiltak som gir flere unge en varig plass i arbeidslivet, sier Thune.

### Når samarbeid gir resultater

I desember i fjor besøkte arbeidsminister Kjersti Stenseng KIWI Nardobakken i Trondheim. Der møtte hun medarbeiderne Hans Austlid Torvatn og Nickolas Amundsen-Rosenvinge, som begge kom inn i arbeidslivet gjennom samarbeid mellom KIWI og NAV.

- Vi er gode kolleger her, og alle samarbeider, forteller Nickolas. - Det er også en følelse av tilhørighet, at jeg hører til her og har noe jeg kan. En mestringsfølelse, supplerer Hans.

I dag er begge to fast ansatte i butikken. Etter besøket roste statsråden innsatsen:

- NorgesGruppen og KIWI gjør en stor jobb for å inkludere flere, senke terskelen, gi folk muligheter, praksis, opplæring og fast jobb. Jeg ønsker meg flere som tør å satse på unge.

Mange både kan og vil jobbe, men trenger noen som åpner døren. - Gode relasjoner og opplevelsen av mestring er avgjørende for alle. Vi vet at det skaper trygghet å bli en del av et team og en gjeng. Dette er viktige erfaringer vi ønsker at flere skal få gleden av, sier Thune i NorgesGruppen.



KIWI-medarbeiderne Hans Austlid Torvatn og Nickolas Amundsen-Rosenvinge sammen med arbeidsminister Kjersti Stenseng (AP).

### Behov for mer tid og bedre samhandling

Leder av seksjon for arbeidsgivertjenester i NAV, Trond Wetlesen, mener Norge er avhengige av at næringslivet ønsker å åpne opp for flere som av en eller annen grunn står utenfor.

- Dagligvare og servicenæringen er bransjer som ansetter mange tusen unge hvert år. De er dermed svært viktige aktører når det gjelder å inkludere flere inn i arbeidslivet.

Erfaringene viser samtidig at samarbeid og rammebetingelser kan styrkes ytterligere. NorgesGruppen ser at tre måneder arbeidstrening kan være for kort tid til å

skape trygghet og mestring i en ny arbeidssituasjon. Å utvide perioden er et tiltak som kan styrke forutsigbarheten for både arbeidstaker og arbeidsgiver.

- Med mer langsiktig planlegging og enklere dialog mellom partene kan vi lykkes enda bedre. På den måten kan vi bidra til et arbeidsliv der flere unge får en sjanse til å bruke evnene sine, sier Thune. - Om vi snakker tydeligere om forventninger og hvordan vi skal takle utfordringene sammen, blir vi bedre og bedre til å gi flere unge muligheten til å prøve seg i arbeidslivet, sier Wetlesen.



## Bakehuset vant NHOs Ringer i vannet-pris

**Bakehuset** / Bakehuset mottok høsten 2025 Ringer i Vannet-prisen 2025 – en hedersutmærkelse fra Arbeid & Inkludering i NHO til virksomheter som gjør en fremragende innsats for å inkludere mennesker i arbeidslivet.

– Dette bekrefter at vi gjør noe riktig og samfunnsnyttig, og gir samtidig inspirasjon til å fortsette arbeidet, sier administrerende direktør Øystein Halvorsen.

Med en grunnleggende tro på at alle kan jobbe litt, har bedriften blitt et inkluderende arbeidssted for mennesker som ellers ville stått utenfor arbeidslivet. Mange ansatte har gått hele veien fra praksis til fast ansettelse, og noen har også fullført fagbrev som en del av ansettelsesløpet.

– Vi har vært tydelige på at dette er noe vi prioriterer fra toppen og ned. Det handler ikke om veldedighet, men om langsiktig kompetansebygging og sosial bærekraft, sier Halvorsen.



## En av landets mest attraktive arbeidsgivere

**NorgesGruppen som arbeidsgiver** / I 2025 ble NorgesGruppen trukket frem som en attraktiv arbeidsgiver i flere undersøkelser. En av dem var Universum Professional Survey, der NorgesGruppen kommer på 12. plass i kategorien Business. Det er bransjens beste. Innen IT-kategorien klatrer NorgesGruppen til 17. plass, og vinner prisen Årets klatrer blant teknologer. Universums resultater for 2025 viser at trygghet, verdier, formål og samfunnsrelevans er viktige drivere for attraktivitet i arbeidslivet.

Også i det internasjonale rekrutteringsbyrået Academic Works undersøkelse blant 1 500 unge blir NorgesGruppen rangert som en av de 20 mest attraktive bedriftene. Undersøkelsen viser også at unge legger vekt på både utviklingsmuligheter, trygghet og verdier når de velger arbeidsgiver.

– Det er en stor anerkjennelse at vi er i toppsjiktet. Vi er stolte av å være en arbeidsgiver som unge ser på som et fremtidig karrierevalg. Her er det god match mellom det de ønsker seg og det vi i NorgesGruppen kan tilby av muligheter og meningsfulle arbeidsoppgaver, sier Dina R. Thune, HR-direktør konsern i NorgesGruppen.



## HANDLE-fondet har støttet verdikjeden med 100 millioner kroner

**HANDLE-fondet** / NorgesGruppen etablerte i 2021 fondet HANDLE for å legge til rette for enda tettere samarbeid om grønnere og sunnere løsninger i verdikjeden for mat og drikke. Fondet tildeler midler til prosjekter som kan gjøre verdikjeden mer bærekraftig, med målbar effekt innen områdene miljø, helse og mennesker.

Siden etableringen har konsernet investert omtrent 100 millioner kroner i 44 prosjekter som sørger for en vesentlig bærekraftig utvikling i flere ledd av verdikjeden for mat.

– Hvert enkelt selskap i verdikjeden for mat kan gjøre mye alene, men gjennom økt samarbeid vil vi raskere klare å videreutvikle en grønnere verdikjede. På fem år har 44 prosjekter fått midler, og vi ser allerede konkrete resultater av dette i butikkhyllene, sier konsernsjef Runar Hollevik.

# NorgesGruppen i samfunnet

Som en landsdekkende aktør, berører NorgesGruppens virksomhet store deler av samfunnet. Tallene viser noen utvalgte, konkrete utslag av konsernets arbeid.

Over **1000** **nøkkelhulls-produkter**

Merkeordningen som hjelper kundene med å ta sunnere valg er godt representert i NorgesGruppens butikker.



**Kraft fra vind, vann og sol**

NorgesGruppen satser betydelig på egenprodusert fornybar energi. Alle egnede butikk- og lagertak er kledd med solceller og ASKO er nær selvforsynt med eget energibehov.

**> 100**

**beredskaps-butikker under planlegging**

Når krisen inntreffer, er det grunnleggende viktig at matforsyningen består. Det skal NorgesGruppen sørge for ved å opprette minst 100 beredskapsbutikker med nødløsninger for alt fra kjøll og frys til betaling.



**63%**

**matsvinn-reduksjon**

NorgesGruppen har redusert eget matsvinn betraktelig siden 2015. De viktigste tiltakene er nedprising av mat som nærmer seg utløpsdato, teknologiske løsninger og gode rutiner.



**1600**

**tonn mat donert**

NorgesGruppen var en av initiativtakerne til etableringen av Matsentralen. Årlig gir konsernet mer enn 1600 tonn mat, som både reduserer svinn og bidrar til næringsrike måltider for de som trenger det mest.



**Halvparten under 30 år**

NorgesGruppen er for mange inngangen til arbeidslivet. I konsernets virksomheter får tusenvis sitt første møte med arbeidslivet, ansvar og samarbeid. 55,9 prosent av de ansatte er under 30 år, og blant nyansatte er andelen 86,5 prosent. Mange starter med deltids- eller sommerjobb, og flere velger å bli og utvikle seg videre i konsernet.

**2025: 465 lærlinger**

Mat- og serviceyrker er viktige fag i dag og i fremtiden, og derfor tar NorgesGruppen ansvar for å sikre fremtidens kompetanse som en av landets største lærlingebedrifter.



**Til stede i 88 prosent av landets kommuner**

NorgesGruppens har 2 100 butikker og 46 000 medarbeidere over hele landet. Distriktsbutikkene er viktige for å opprettholde levedyktige lokalsamfunn. Mange steder er den lokale butikken samlingsstedet for bygda



**650**

**lokalmat-produsenter**

NorgesGruppen vil både bidra til å skape et større marked for lokale produsenter samt gi kundene tilgang til fantastiske matskatter fra hele landet.

# Beredskap i en urolig tid

En trygg og stabil matforsyning er grunnleggende for samfunnets evne til å fungere i krise. Med dagens risikobilde, pekes det på dagligvarebransjens rolle i norsk totalberedskap.

Krig i Europa, økt geopolitisk spenning, klimaendringer, pandemi og digitale trusler. De siste årene har gjort det tydelig at beredskap ikke lenger kan behandles som et langsiktig eller teoretisk tema.

Dette er bakteppet for myndighetenes arbeid med totalberedskap og for NorgesGruppens videreutvikling av eget beredskapsarbeid, blant annet gjennom etablering av beredskapsbutikker. I NOU 2023:17 «Nå er det alvor» pekes det på næringslivets rolle, og dagligvarebransjen trekkes frem som en sektor med eksisterende infrastruktur, logistikk og operativ gjennomføringsevne.

Harald Sunde, tidligere forsvarssjef og leder av Totalberedskapskommisjonen, er tydelig:

– Staten har verken økonomi eller rasjonale til å bygge parallelle strukturer. Næringslivet sitter allerede på ressursene, varene, systemene og ledelsesstrukturene som både fungerer i hverdagen og som må fungere i krise. Familieeide, heleide norske selskaper som NorgesGruppen er særlig viktige.

## Eksisterende verdikjeder må brukes

Sunde understreker at beredskap må ta utgangspunkt i det som allerede finnes:

– Vi må bruke eksisterende verdikjeder og bare supplere der det er helt nødvendig. Forsyningssikkerhet handler ikke

om symbolske lager, men om hele linjen. Fra produsent via grossist til butikk.

Dette støttes av Totalberedskapsmeldingen (Meld. St. 9 (2024–2025)), der det slås fast at sivil beredskap i stor grad bæres av aktører som driver ordinær virksomhet. Stortinget ba samtidig regjeringen vurdere beredskapsbutikker etter finsk modell.

## Beredskapsbutikker i praksis

Som Norges største aktør innen dagligvarehandel har NorgesGruppen et særlig ansvar for trygg og stabil matforsyning, også i krevende situasjoner. Konsernet har besluttet å etablere minst 100 beredskapsbutikker over hele landet, som skal kunne forsyne befolkningen også ved bortfall av strøm, betaling eller ordinære leveranser.

I samarbeid med Rådet for matvareberedskap defineres et kritisk vareutvalg.

– Det vi har i omløp i systemet, er en del av beredskapen. Bufferne må være roterende og integrert i daglig drift, sier Sunde.

## Tid for handling

Den tidligere forsvarssjefen peker også på behovet for tempo: – Nå må vi slutte å utrede og begynne å handle. Trusselbildet er bredere enn krig alene, og beredskap må fungere i hverdagen – før krisen er et faktum. Men beredskap koster, og det må det offentlige



erkjenne. Merkestnadene må ikke veltes over på den kommersielle aktøren og prisene i butikk. Dette kan løses ved å inngå langsiktige beredskapskontrakter, sier Sunde.

Med rundt 2 000 butikker i 88 prosent av landets kommuner og 13 grossistlagre representerer NorgesGruppens infrastruktur en betydelig beredskapsressurs. Et velfungerende system forutsetter tett

samarbeid mellom myndigheter og næringsliv, med tydelige roller, ansvar og finansiering.

– Tiden for handling er nå, og næringslivet må bringes fullt og helt inn, sier Sunde.



Fra venstre: Ana (butikkmedarbeider, Joker Oslo S); Oda (butikksjef på Joker Barcode) og Sajana, (butikksjef, Joker Oslo S). Oda og Sajana samarbeider tett siden butikkene ligger rett ved hverandre.

## Ledelse og styring



## Organisasjon og ledelse

Det er folkene som utgjør forskjellen i NorgesGruppen. Hver dag setter medarbeiderne kundene først, og det er deres innsats, kunnskap og engasjement som skaper verdier i hele verdikjeden. Som Norges største private arbeidsgiver har NorgesGruppen et tydelig ansvar for å legge til rette for mestring, tilhørighet og utvikling. I sum gir dette bedre arbeidsdager og bedre resultater.

NorgesGruppen vektlegger inkludering, involvering og like muligheter for alle. Kontinuerlig læring og kompetanseutvikling er en viktig forutsetning for verdiskaping i konsernets selskaper og for at medarbeidere skal kunne utvikle seg over tid.

NorgesGruppen er til stede over hele landet og rommer et stort mangfold av muligheter. Dette gir gode muligheter for variasjon, mobilitet og utvikling. Samarbeid på tvers av verdikjeden er en forutsetning for driften, og det bidrar til relasjoner, kunnskapsdeling og kompetanseoverføring mellom ulike fagmiljøer.

Ved utgangen av 2025 hadde konsernet 34 261 ansatte, en økning på 2,4 prosent sammenlignet med 2024. Inkludert kjøpmannseid virksomhet er det totalt 46 355 ansatte som hver dag bidrar til å skape en bedre hverdag for hverandre, samarbeidspartnere og kunder. Dette utgjør over to prosent av privat sektor her til lands.

Mangfold er viktig for innovasjon, kvalitet og utvikling. Forskjellige perspektiver styrker beslutninger og gjør NorgesGruppen bedre rustet til å møte endringer i markedet og samfunnet.

Samtidig forutsetter dette at konsernet tilrettelegger for ulike behov og jobber aktivt for en inkluderende kultur.

Jobben kan og skal være helsefremmende. I NorgesGruppen jobbes det systematisk for å sikre et trygt og godt arbeidsmiljø, med vekt på nærvær, forebygging og rask oppfølging. Fravær følges opp på en strukturert og forutsigbar måte, og veien tilbake til jobb gjøres lettere gjennom forskjellige tiltak. I 2025 var det totale sykefraværet på 6,2 prosent, en nedgang på 0,5 prosentpoeng fra året før. Arbeidet med nærværskultur og hvordan jobben er helsefremmende har vært i fokus.

Medarbeidere med overskudd har det bedre, både på jobb og privat. Mange av virksomhetene har derfor egne tiltak og programmer som bidrar til påfyll, støtte og inspirasjon knyttet til fysisk og mental helse. I 2025 inngikk NorgesGruppen et samarbeid med Rådet for psykisk helse. Konsernet er også generalsponsor for Holmenkollstafetten – vårens vakreste eventyr – der nærmere 3 000 kolleger løper sammen for sunnhet og folkehelse.

Utvikling og læring skjer gjennom hele yrkeslivet. De ulike virksomhetene i konsernet tilbyr egne utviklingsprogrammer for både unge og mer erfarne medarbeidere. Drivhusprogrammet innen teknologi er et eksempel hvor unge gis mulighet til å bidra i utviklingen av fremtidens informasjons- og teknologikjede i matmarkedet. Lærlinger er en viktig del av selskapets langsiktige arbeid for å beholde kompetanse, og flere virksomheter har egne skoler og opplæringsløp. Samarbeidet mellom ulike yrkesfag

gir mange veier videre i karrieren. Det er fastsatt mål for antall lærlinger i alle deler av virksomheten, og i 2025 signerte NorgesGruppen regjeringens satsing Ungdomsløftet for å styrke innsatsen for å gi unge en vei inn i arbeidslivet.

**Likestilling og forebygging av diskriminering**

NorgesGruppen ønsker en jevn kjønnsfordeling – rundt 40-60 prosent kvinner og menn – på alle nivåer i konsernet. Kjønnsbalansen varierer mellom virksomhetsområder og stillingskategorier, men samlet sett hadde konsernet ved utgangen av 2025 en god balanse med 46,3 prosent kvinner og 53,7 prosent menn.

Arbeidet for like muligheter og mot diskriminering er forankret i konsernets verdier. Temaet følges opp i lederfora, HR-nettverk og i dialog med ansatte. Mangfoldsledelse er en naturlig del av måten ledelse utøves på, og kompetanse om mangfold betyr mye i rekrutterings- og utviklingsprosesser. Slik bygges en kultur der alle har like muligheter til å lykkes.

NorgesGruppen ASAs aktivitet og redegjørelsesplikt er tilgjengelig på konsernets nettsider.

**Ledelse, organisering og ansvar**

Det er konsernsjefen som er ansvarlig for daglig drift, herunder forretningskikk og bedriftskultur. Konsernsjefen har også ansvaret for å fremlegge saker for behandling og vedtak i styret.

Konsernsjefen er ansvarlig for konsernets strategi. Konsernledelsen består av 14 personer, hvor hver har ansvar for sitt forretningsområde eller har en konsernfunksjon. Konsernledelsen møtes jevnlig, og har bred erfaring fra konsernet i tillegg til inngående kjennskap innenfor sine ansvarsområder. Foruten egen kompetanse, har konsernledelsen et bredt utvalg fagpersoner i organisasjonen som kan bidra med sine spisskompetanser.



**Bedriftskultur**

NorgesGruppens kultur er basert på forventninger og tillit til den enkelte medarbeider. For å understøtte at hele konsernet opptrer enhetlig der det er nødvendig, har NorgesGruppen felles visjon, verdier og prinsipper for organisering og ansvar som gjelder for alle deler av virksomheten.

NorgesGruppens visjon er «Vi gir deg en bedre hverdag», og verdiene er «Vi setter kunden først», «Vi samarbeider» og

«Vi er ansvarlige og langsiktige». Sammen danner visjon og verdier den operative og den etiske plattformen som ligger til grunn for alle sider av konsernets virksomhet og de holdninger som forventes av alle ansatte.

**Ansvarlig forretningsdrift**

For å mestre balansegangen mellom selvstendige forretningsområder og sentral styring, har NorgesGruppen felles styringsprinsipper innen noen områder som gjelder alle deler av konsernet.

**Styrende dokumenter**

For å sikre at hele konsernet opptrer enhetlig og med de samme gode holdningene, er det utarbeidet prinsipper og etiske retningslinjer som gjelder for alle deler av virksomheten. Disse styrende dokumentene blir oppdatert minimum en gang i året, og oftere om nødvendig. Det forventes at alle forretningsområdene følger de styrende dokumentene. Et nettkurs er derfor tilgjengelig på konsernets intranett.

**Etiske retningslinjer**

Alle medarbeidere, tillitsvalgte og innleide konsulenter i NorgesGruppen skal følge selskapets etiske retningslinjer. De beskriver hva selskapet legger i god forretningskikk, verdigrunnlag og viktige etiske prinsipper.

I tillegg har selskapet retningslinjer innen følgende områder:

*Forretningsetikk og rettferdig konkurranse*

Alle i NorgesGruppen skal opptre med respekt og integritet i omgang med forretningsforbindelser og de man kommer i kontakt med i forbindelse med jobb. Prinsippet om rettferdig og åpen konkurranse skal gjelde.

*Menneskerettigheter*

Det er etablert retningslinjer og krav til menneske- og arbeidstakerrettigheter i tråd med åpenhetsloven og i følge retningslinjer fra FN og OECD.

*Korrupsjon*

NorgesGruppen har nulltoleranse for korrupsjon. Det er enhver leders ansvar å sikre at organisasjonen er kjent med lovgivningen og konsernets krav, og at disse følges opp og etterleves. Nulltoleransen for korrupsjon er også presisert i NorgesGruppens etiske retningslinjer for leverandører.

## Hvordan styrer vi i praksis?

<b>Visjon og verdier</b>	Felles plattform
<b>Styrings-prinsipper</b>	Dokumenter som legger føringer for styrets arbeid, forholdet mellom styret og administrasjonens fullmakter
<b>Policyer</b>	Dokumenter som beskriver NorgesGruppens felles holdninger og prinsipper på områder hvor det er nødvendig at dette reflekteres i alle deler av virksomheten
<b>Retnings-linjer</b>	Utdypning og spesifisering av policyene på områder hvor det er nødvendig med felles handlemåte
<b>Guider</b>	Støtteverktøy, råd og anbefalinger man kan velge å benytte

I NorgesGruppen kan man varsle både gjennom linjen eller en ekstern varslingskanal, som gir anledning til å varsle anonymt. Varslingskanalen er åpen for alle og tilgjengelig på konsernets nettsider.

NorgesGruppens nulltoleranse for korrupsjon innebærer blant annet at

- alle transaksjoner skal være avtalefestede, lovlige og av normal forretningsmessig art
- ansatte og tillitsvalgte aldri skal kreve, motta, tilby eller gi bestikklser, gaver, ytelser, tjenester eller andre begunstigelser, og heller ikke medvirke til slik atferd

Utgangspunktet er at alle ansatte i NorgesGruppen kan være utsatt for korrupsjon og bestikklser. Selskapet har derfor en risikobasert tilnærming, og følger særlig med på roller som jobber med innkjøp av varer, produkter eller tjenester og salg til offentlige eller private aktører i Norge eller utlandet. Dette gjelder også arbeid innen eiendomsutvikling, byggeprosjekter og innkjøp av bygg- og anleggstjenester. Videre gjelder det ansatte som jevnlig har kontakt med offentlig saksbehandling eller som kan påvirke eller beslutte investeringer, oppkjøp, salg av virksomhet eller andre strategiske transaksjoner.

Les mer om innsatsområdene i arbeidet mot korrupsjon [her](#)

### Varsling

NorgesGruppen oppfordrer enhver arbeidstaker, både ansatte og innleide, til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten. Varsling er både en rett og en plikt, da konsernet ønsker å vite om, rydde opp i og ta lærdom av kritikkverdige forhold. Dette kan for eksempel omfatte korrupsjon eller andre former for økonomiske misligheter, brudd på NorgesGruppens etiske retningslinjer, overtredelser av arbeidsmiljølovens krav om mobbing eller trakassering samt brudd på øvrige lover og forskrifter.

- Ansatte og innleide kan varsle leder eller nærmeste overordnede.
- En egen varslingskanal er etablert hos uavhengig tredjepart som gir anledning til å varsle anonymt. Kanalen er åpen for alle.
- Leverandører og samarbeidspartnere kan benytte en egen, tilrettelagt varslingskanal.
- Les mer om varsling [her](#)

### Styret, revisjonsutvalg og kompensasjonsutvalg

**Styret**  
Styret i NorgesGruppen er ansvarlig for forsvarlig drift, styring og forvaltning av konsernet, og skal stille krav og påse at administrasjonen etterlever lover, forskrifter og styringsprinsipper. Styret er sammensatt av personer med totalt sett bred kompetanse, hvor flere av medlemmene har mangeårig styreerfaring fra ledende norske selskap.

Styret i NorgesGruppen ASA har det overordnede ansvaret for å forvalte konsernet på vegne av aksjonærene i tråd med allmennaksjeloven. Styret har til sammen åtte aksjonærvalgte medlemmer, en aksjonærvalgt observatør, to ansattvalgte representanter og to ansattvalgte observatører. Styret tilsetter konsernsjef, som er ansvarlig for konsernets daglige ledelse. Det er tegnet forsikring for styrets medlemmer og daglig leder for deres mulige ansvar overfor foretaket og tredjepersoner. Forsikringsdekningen utgjør 150 MNOK per år.

### Revisjonsutvalget

Revisjonsutvalget i NorgesGruppen er nedsatt av styret, og er sammensatt av personer med spesielt god kompetanse og erfaring til å gi råd til styret om oppfølging av rutiner for regnskaps- og bærekraftsrapportering. Revisjonsutvalget har en saksforberedende og rådgivende funksjon.

Revisjonsutvalget består av tre medlemmer fra styret. Revisjonsutvalgets ansvar er å forberede styrets oppfølging av regnskaps- og bærekraftsrapportering, overvåke internkontroll og den lovfestede revisjonen.

### Kompensasjonsutvalget

Kompensasjonsutvalget består av tre medlemmer valgt av og blant styrets medlemmer. Styreleder leder kompensasjonsutvalgets arbeid. Utvalgets mandat er å fremsette forslag til styret om lønn og øvrige betingelser for selskapets konsernsjef og anbefale retningslinjer for godtgjørelse til andre ledende ansatte.

## Erklæring om eierstyring og selskapsledelse

NorgesGruppen følger den til enhver tid gjeldende norske anbefaling for eierstyring og selskapsledelse og regnskapsloven § 2-9. Fullstendig anbefaling er tilgjengelig på [www.nues.no](http://www.nues.no). På nettsiden til NorgesGruppen beskrives konsernets prinsipper i henhold til de 15 punktene i anbefalingen, les mer [her](#).

Erklæringen er avgitt av styret i NorgesGruppen.

# Risikostyring

NorgesGruppen arbeider systematisk med risikostyring i alle konsernets virksomheter for å nå strategiske og operative mål, sikre stabil drift og etterleve eksterne og interne krav.

Risikostyring i NorgesGruppen er en integrert del av virksomhetsledelsen og bygger på rammeverket COSO Enterprise Risk Management. Innsatsen rettes først og fremst mot nedsiderisiko, men også på å identifisere forretningsmessige muligheter.

God risikostyring skal bidra til å bevare og skape verdier, beskytte omdømme og sikre at konsernet kan møte fremtidige krav og forventninger.

## Styrets ansvar

Styret skal påse at NorgesGruppen har hensiktsmessige og tilstrekkelige rutiner og systemer for risikostyring og internkontroll. Styret behandler årlig konsernets prioriterte risikoer og vurderer om risikostyringen er tilpasset selskapets virksomhet, strategi og risikobilde. Styrets revisjonsutvalg overvåker systemene for internkontroll og risikostyring.

For 2025 vurderte styret og konsernsjefen konsernets samlede risikoeksponering som moderat.

## Risikostyring i konsern og datterselskaper

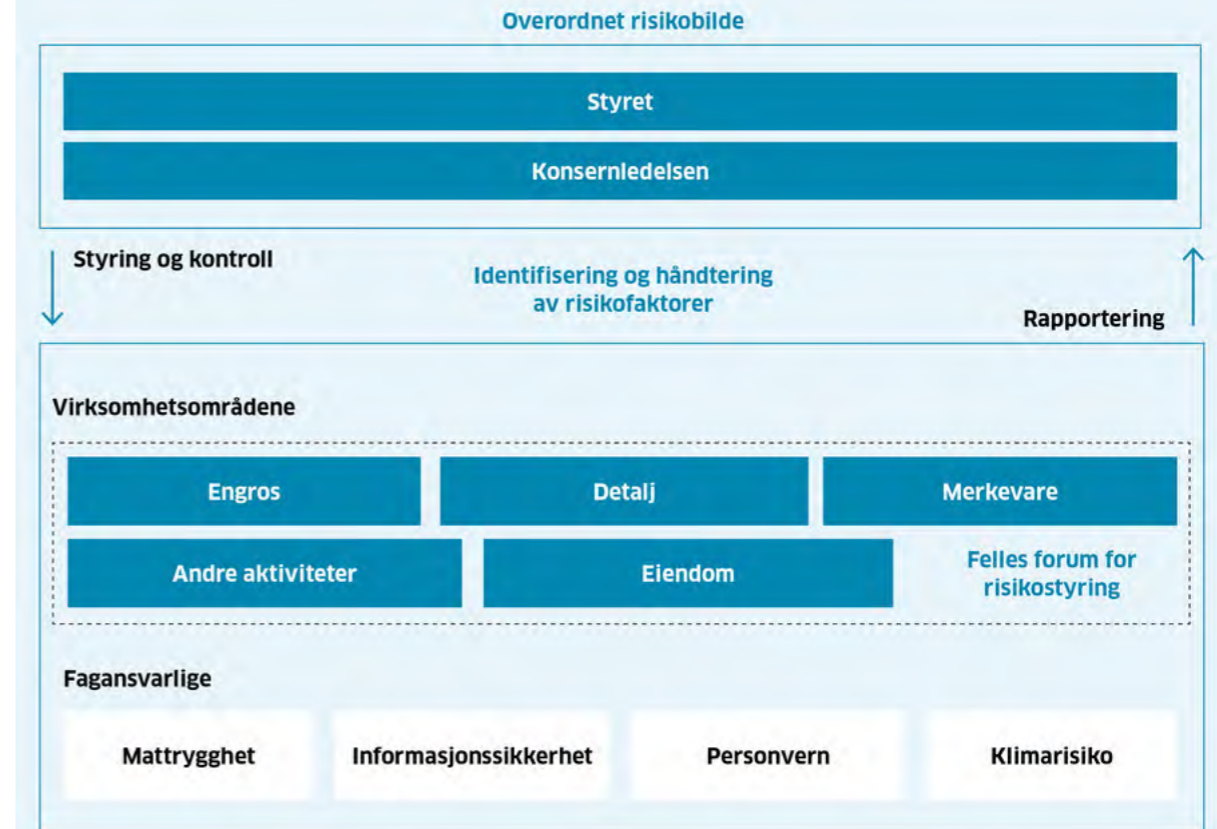
NorgesGruppen er et konsern med selvstendige datterselskaper med beslutningsmyndighet innenfor sine respektive forretningsområder. Risikostyringen er tilpasset denne strukturen. Det gjennomføres årlige risikovurderinger på selskaps- og forretningsområdenivå, der identifiserte risikoer vurderes og prioriteres basert på sannsynlighet og konsekvens.

I tillegg er mattrygghet, informasjonssikkerhet, personvern og klimarisiko egne fagområder med dedikerte ressurser hvor det gjennomføres særskilte risikovurderinger.

Datterselskapene følger konsernets styrende dokumenter og rapporterer prioriterte risikoer, kontrolltiltak og endringer i eksponering. Konsernledelsen følger opp risiko i de sentrale datterselskapene gjennom styredeltakelse og årlige risikovurderinger. Ansvar for risikoarbeidet er plassert under konserndirektør for økonomi/finans, og gjennomgås av konsernledelsen, revisjonsutvalget og styret.

Videre deltar og drøfter de sentrale datterselskapene og fagansvarlige aktuelle risikotema i et felles forum for risikostyring

## Ledelses- og styringsmodell NorgesGruppen



## Risikoforum

Konsernet har et risikoforum hvor ulike risikoer og muligheter drøftes. Gruppens mandat er å bidra til riktig kvalitet i konsernets risikostyring samt drøfte og foreslå tiltak i spesielle risiko- og trusselsituasjoner.

## Årets prioriterte konsernrisikoer

I 2025 har NorgesGruppen hatt særlig oppmerksomhet på risiko knyttet til lønnsomhet og konkurransekraft, endringer i rammebetingelser, klima, informasjonssikkerhet samt forsyningssikkerhet. Disse risikoområdene vurderes å ha størst betydning for konsernets måloppnåelse på kort og mellomlang sikt, og følges opp gjennom særskilte tiltak og styringsprosesser.

## Iboende og vedvarende risikoer

### Klima og råvaretilgang

Risiko for at ekstremvær og langsiktige klimaendringer kan hemme NorgesGruppens tilgang på råvarer håndteres gjennom diversifiserte innkjøpsstrategier, leverandørdialog, produktutvikling og omstilling til mer klimaresiliente råvarer. Denne risikoen er ytterligere forsterket i 2025, og konsernet opplever stadig oftere omveltninger i verdikjeder på grunn av klimaendringer.

NorgesGruppen prioriterer tiltak som sertifisering av råvarer, styrket leverandørdialog og prioritering av høyrisikoområder for å styrke håndtering av klimarelaterte risikoer. Joh. Johansson Kaffe AS bidrar til opplæring av kaffeprodusenter slik at de i større grad kan håndtere klimasmart jordbruk, vannforvaltning og økt sykdoms- og skadedyrpress som følge av global oppvarming. Unil jobber blant annet med sertifiseringsordninger samt prosjekter i samarbeid med Farmforce og Sustainable Rice Platform for å styrke ressursforvaltning i primærproduksjon.

## Informasjonssikkerhet

Når det gjelder informasjonssikkerhet er oppmerksomheten rettet mot å styrke sikkerhetsområdet gjennom blant annet tilgangskontroll og preventive tiltak. Samtidig bygges det bevissthet og kompetanse blant selskapets ansatte for å begrense risikoen for cyberangrep.

I 2025 ble det gjennomført en vellykket sikkerhetsdag med fokus på digital beredskap. Gjennom året er det også gjennomført flere phishing-kampanjer. Det er økt bevissthet blant ansatte, noe som har bidratt til en økt rapportering av mistenkelige e-poster.

## Personvern

Godt personvern er grunnleggende for tillit fra medarbeidere, lojalitetsmedlemmer i Trumf og øvrige kunder. Arbeidet med personvern har derfor høy prioritet, og konsernet legger vekt på systematikk i vurderingene av personvernet i eksisterende og nye satsinger.

Det er felles personvernombud for selskapene i NorgesGruppen.

## Mattrygghet

Verdikjeden for mat innebærer risiko knyttet til mattrygghet, kvalitet og negative konsekvenser for miljøet, mennesker og dyr. NorgesGruppen jobber kontinuerlig med å følge opp og sikre at leverandørene har tilstrekkelige systemer for å ivareta mattrygghet og kvalitet, produktsvindel, arbeidstakerrettigheter, miljø og dyrevelferd. Innen leverandøroppfølging og en mest mulig bærekraftig verdikjede retter NorgesGruppen innsatsen der risikoen er høyest og velger tiltak ut fra hver enkelt problemstilling konsernet møter.

Åpenhetsloven setter nye krav til risikovurderinger og leverandøroppfølging, les mer om den på s. [60](#). I dette arbeidet brukes OECDs modell for aktsomhetsvurderinger.

## Finansiell risiko

NorgesGruppen legger til grunn en forsvarlig finansiell risikostyring. De viktigste finansielle risikoområdene er renterisiko, likviditetsrisiko og valutarisiko. Styret vurderer konsernets finansielle situasjon og får jevnlig oppdateringer gjennom året. Detaljer om NorgesGruppens finansielle risikostyring og faktorer er beskrevet i regnskapets note 13, side [95](#).

NorgesGruppen har i tillegg etablert et rammeverk for finansiering med grønne obligasjoner.

I 2025 ble NorgesGruppen oppgradert til A- med negative outlook opp fra BBB+. Det bekrefter NorgesGruppens solide finansielle posisjon med en effektiv styringsmodell for god risikohåndtering.

## Forsikringer

NorgesGruppen har tegnet forsikringer som dekker hele konsernet. Disse forsikringene dekker blant annet avbrudd i drift, eiendommer og butikker, transport og naturkatastrofer. Alle forsikringer blir revidert og reforhandlet i god tid før de utløper.

# Åpenhetsloven og leverandøroppfølging i 2025

Kundene skal være trygge på at varene de kjøper i NorgesGruppens butikker stammer fra verdikjeder som ivaretar menneske- og arbeidstakerrettigheter, miljø og dyrevelferd.

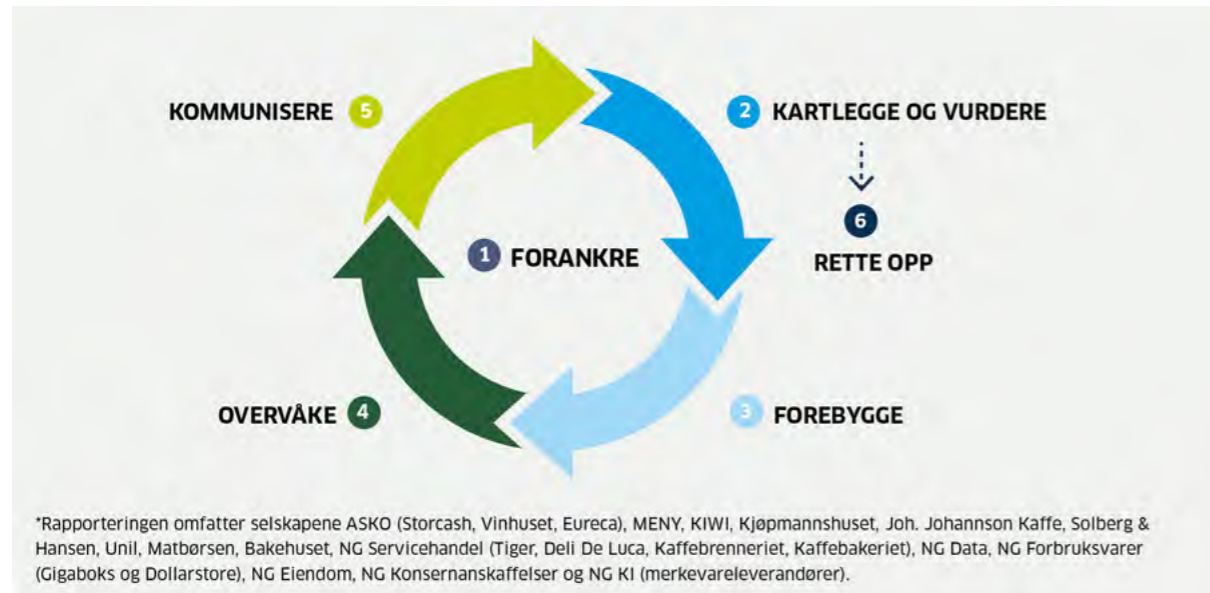
NorgesGruppen er omfattet av åpenhetsloven, og må derfor gjennomføre aktsomhetsvurderinger i områder av verdikjeder med risiko for brudd på menneskerettigheter. Arbeidet er basert på FNs veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter og OECDs retningslinjer for ansvarlig næringsliv. I praksis innebærer dette regelmessige risikovurderinger av produsenter, råvarer, opprinnelses- og produksjonsland, kombinert med tydelige leverandørkrav og ansvarlig innkjøpspraksis.

Prioriteringer gjøres basert på en samlet vurdering av alvorlighetsgrad, omfang og sannsynlighet for negativ påvirkning, i tillegg til NorgesGruppens mulighet til å påvirke. Regelmessig interessentdialog er et viktig virkemiddel for å forstå risiko, alvorlighet og mulige tiltak. NorgesGruppen legger derfor vekt på leverandørdialog og samarbeid med relevante fagmiljøer. I tillegg deltar vi i bransjeinitiativer og har dialog med fagforeninger og sivilsamfunnsorganisasjoner.

**I 2025 har NorgesGruppen hatt utvidet dialog med åtte organisasjoner med kompetanse på menneskerettigheter for å innhente råd og innsikt i komplekse risikospørsmål knyttet til verdikjeder. Dialogen har bidratt til bedre forståelse av alvorlighetsgrad, årsaker og mulige tiltak, og dokumenteres som del av konsernets arbeid med aktsomhetsvurderinger.**

Konsernanskaffelser, NorgesGruppen Eiendom, NorgesGruppen Data og NorgesGruppen Fornybar.

NorgesGruppens påvirkning på arbeidstakere i verdikjeden handler særlig om trygge ansettelsesforhold. Det gjelder også arbeidstid og lønn. Det legges vekt på retten til organisering og kollektive forhandlinger samt helse, miljø og sikkerhet. I tillegg omfatter arbeidet forebygging av barne- og tvangsarbeid, særlig i verdikjeder og land der rettigheter og lovgivning i praksis er svakt håndhevet.



For året 2025 er det i tillegg utarbeidet en utvidet og mer detaljert redegjørelse for NorgesGruppen og relevante datterselskap på åpenhetsloven. Denne er tilgjengelig [her](#).

## Verdikjeder

NorgesGruppens verdikjeder er omfattende og komplekse, med over 40 000 produkter i sortimentet, rundt 1 400 sentrale leverandører og råvarer fra et stort antall opprinnelsesland. Risikoen for brudd på arbeidstakerrettigheter er varierende og avhenger av opprinnelsesland og type råvare. Geopolitiske spenninger og klimaendringer kan medføre økt risiko.

Følgende selskaper i NorgesGruppen er omfattet av åpenhetsloven: NorgesGruppen ASA, KIWI, MENY, Kjøpmannshuset (SPAR, Joker, Eurospar og Nærbutikken), Unil, Bakehuset, Joh. Johannson Kaffe, Matbørsen, ASKO, Gigaboks, Deli, Jafs, Mix, Tiger, NorgesGruppen

## Holdninger, policyer og retningslinjer

NorgesGruppen skal respektere grunnleggende menneskerettigheter i sine innkjøp. Arbeidet er forankret i konsernets arbeid med bærekraft. I NorgesGruppen betyr bærekraft også å ta vare på menneskene i egen organisasjon og i egne verdikjeder. Arbeidet med menneskerettigheter er forankret i øverste ledelse med etablerte mål og fast rapportering av risiko, tiltak og avvik.

Fagsjef bærekraftig verdikjede har et faglig ansvar for å implementere arbeidet og kravene i åpenhetsloven i konsernet. Bærekraftsdirektør har ansvar for at konsernet rapporterer årlig i henhold til kravene i åpenhetsloven.

NorgesGruppens forventninger til leverandører er forankret i konsernets etiske retningslinjer (Code of Conduct), basert på FNs menneskerettighetserklæring og ILO-konvensjonene. Kravene omfatter blant annet forbud mot barne- og

tvangsarbeid, retten til organisering og kollektive forhandlinger, ikke-diskriminering, helse, miljø og sikkerhet, lønn og arbeidstid, ansettelsesforhold og antikorrupsjon.

På konsernnivå stilles det krav om at leverandører, basert på størrelse og risikoprofil, skal signere Code of Conduct og etterleve kravene i egen virksomhet og verdikjede. Leverandører følges opp regelmessig, minimum hvert tredje år, og leverandører med forhøyet risiko eller identifiserte avvik underlegges tettere og mer målrettet oppfølging. Ansvarlig innkjøpspraksis er vesentlig i leverandøroppfølgingen og innebærer risikobaserte kontraktskrav, dokumentasjonsinnhentning, egevalueringer, leverandørdialog, leverandørbesøk og revisjoner der det er relevant.

Datterselskapene i konsernet er ansvarlige for å implementere konsernets retningslinjer i egen virksomhet og sine leverandørkjeder. Dette innebærer blant annet å gjennomføre aktsomhetsvurderinger, følge opp leverandører i tråd med konsernkravene og rapportere på identifisert risiko, tiltak og fremdrift. Konsernet følger opp etterlevelse gjennom felles rutiner, veiledning og rapportering.

For egne merkevarer (EMV) stilles det strengere og mer detaljerte krav til leverandører og produkter. EMV-selskapene har dedikerte fagressurser og arbeider systematisk med risikovurderinger på råvare-, produsent- og landnivå. Krav til sertifisering, sporbarhet, leverandørdialog og deltakelse i bransje- og forbedringsinitiativer benyttes aktivt for å redusere risiko og drive forbedringer i verdikjedene.

I 2025 ble også arbeidet med aktsomhetsvurderinger

utvidet til å omfatte nedstrøms verdikjeder, blant annet ved gjennomgang av kontrakter og kunder.

Overordnede retningslinjer er tilgjengelig [her](#)

### Ny rutine for forhøyede aktsomhetsvurderinger

I 2025 ble NorgesGruppens rammeverk videreutviklet gjennom etablering av rutine for forhøyede aktsomhetsvurderinger. Denne benyttes der risikoen for alvorlig negativ påvirkning på arbeidstakerrettigheter vurderes som særlig høy eller kompleks, blant annet ved handel med land i krig eller konflikt. Forhøyede aktsomhetsvurderinger innebærer utvidet kartlegging, dialog med relevante fagmiljøer samt krav til dokumentasjon fra leverandørene.

Målet med forhøyede aktsomhetsvurderinger er å sikre et tydeligere beslutningsgrunnlag for valg av tiltak, videre samarbeid eller eventuell utfasing av leverandør.

### Risikovurdering av opprinnelse og råvarer

NorgesGruppen arbeider risikobasert med verdikjeder og råvarer der risikoen for negativ påvirkning på arbeidstakerrettigheter vurderes som høy. Prioriteringene bygger på en samlet vurdering av både sannsynlighet og alvorlighetsgrad, og omfatter produksjonsland, råvareopprinnelse og strukturelle forhold i verdikjedene.

Der risikoen er høy, iverksettes relevante tiltak, herunder styrket leverandøroppfølging, revisjonskrav, bruk av sertifiseringer og, ved behov, samarbeid med andre relevante aktører.

**I 2025 har NorgesGruppen vurdert mulig indirekte tilstedeværelse i 28 land identifisert som berørt av pågående krig eller væpnet konflikt. Gjennomgangen har ført til skjerpet leverandørdialog for varer med opprinnelse i ett av disse landene, samt arbeid med utfasing av enkelte produkter eller råvarer fra land der risikoen vurderes som særlig høy.**

### Utfordringer og erfaring

Leverandørdialog og konkrete krav er NorgesGruppens viktigste virkemidler for å sikre anstendige arbeidsforhold i komplekse verdikjeder. På råvarenivå er ofte sertifisering det mest tilgjengelige risikoreduserende tiltaket. Samtidig erkjenner NorgesGruppen at sertifisering alene ikke er tilstrekkelig for å håndtere alle utfordringer. Særlig er det vanskelig å måle hvilken reell effekt det har lengst bak i verdikjeden der sporbarhet, kontroll og påvirkningsmulighet kan være begrenset.

**Totalt har 94 prosent av NorgesGruppens sentrale leverandører signert konsernets etiske retningslinjer. Vi understreker at disse leverandørene har vært risikovurdert.**

Utfordringene er ofte strukturelle og sammensatte, og påvirkes av faktorer som fattigdom, klimaendringer, migrasjon, svak lovgivning og begrenset håndheving av arbeidstakerrettigheter i enkelte land. Risikoreduksjon og forbedring av arbeidsforhold i verdikjedene krever en langsiktig og helhetlig tilnærming.

Erfaringene viser at varige forbedringer ofte forutsetter tillitsbaserte relasjoner, gradvis kapasitetsbygging hos leverandører og bønder samt koordinert innsats på tvers av aktører i verdikjeden. NorgesGruppen vil derfor fortsette å kombinere sertifisering med andre virkemidler, og videreutvikle metodikk for oppfølging og vurdering av effekt over tid.

### Veien videre

I 2025 har NorgesGruppen videreført arbeidet med å styrke leverandøroppfølging, øke modenhet i håndtering av komplekse risikoområder og forbedre metodikk der ordinære prosesser ikke er tilstrekkelige – blant annet gjennom innføring av rutine for forhøyede aktsomhetsvurderinger.

I forbindelse med ny strategiperiode for 2026–2030 jobber konsernet med å utvikle nye måleindikatorer for arbeidet med arbeidstakerrettigheter i verdikjedene, og disse vil inngå i rapportering fra 2026. Strategien legger særlig vekt på styrking av levelønn, klagemekanismer og gjenoppretting, arbeid med rekrutteringsavgifter og risiko for tvangsarbeid, lønn og levekår, samt videre utvikling av forhøyede aktsomhetsvurderinger for sårbare grupper og handel med land i krig og konflikt.

# Prosjekter og tiltak gjennom 2025

I 2025 har konsernet prioritert verdikjeder der risikoen for barnarbeid, tvangsarbeid, svært lave lønninger og utnyttelse av sårbar arbeidskraft vurderes som særlig høy. Dette gjelder spesielt råvarebaserte verdikjeder med komplekse og lite transparente verdikjeder.

## Kakao, kaffe og te

Dette er råvarer der risiko knyttet til barnarbeid, tvangsarbeid, lave inntekter og negativ klimapåvirkning er godt dokumentert. I 2025 har NorgesGruppen videreført tett leverandørdialog med sentrale merkevareleverandører og styrket risikoreducerende tiltak for egne merkevarer. Unil og Joh. Johansson Kaffe har en sentral rolle, blant annet gjennom høy sertifiseringsgrad og målrettet oppfølging av leverandører og opprinnelse.

I 2025 var 100 prosent av kafferåvarene til Joh. Johansson Kaffe sertifisert. 99 prosent var sertifisert etter Rainforest Alliance, mens resterende volum var Fairtrade-sertifisert. All kaffe er kjøpt med full sporbarhet til gårdsnivå uten innblanding av ikke-sertifiserte råvarer gjennom sporbarhetsmodeller med «bevart identitet».

Unil stiller krav til sertifisering av høyriskoråvarer som kaffe, kakao og te. Ved utgangen av 2025 var all kaffe og te under Unils egne merkevarer sertifisert i henhold til Rainforest Alliance eller Fairtrade, og tilsvarende var 92 prosent av alle produkter inneholdende kakao sertifisert.

## Frukt og grønt

Frukt- og grøntsektoren vurderes som et prioritert risikoområde, særlig fordi arbeidskraften ofte består av migrant- og sesongarbeidere som er spesielt sårbare for utnyttelse.

I 2025 har leverandørdialog, oppfølging av opprinnelsesland og forhold knyttet til sesongarbeid i Norge fått særskilt oppmerksomhet. Klimaendringer påvirker også tilgang og nye opprinnelsesland, noe som krever løpende oppdatering av risikobildet.

## Bomull og risiko for tvangsarbeid

Bomull er en annen råvare der risikoen for tvangsarbeid og uakseptable arbeidsforhold vurderes som høy. Bomull benyttes blant annet i kluter og hygieneartikler, og konsernet stiller krav for å sikre at bomull ikke stammer fra områder med dokumentert bruk av tvangsarbeid, herunder Xinjiang-regionen i Kina. Det arbeides også med å øke andelen sertifisert bomull. Unil er sentral i oppfølgingen av dette risikoområdet.

## Fiskeri og sjømat

Sektoren innebærer betydelige utfordringer knyttet til arbeidstakerrettigheter, særlig i deler av Asia og Vest-Afrika. Konsernet stiller krav til importert sjømat og gjør individuelle vurderinger av opprinnelsesland og leverandører der risikoen er forhøyet.

## Kritiske mineraler

Produkter som inneholder kritiske mineraler og sjeldne jordarter (f.eks. solcellepaneler, elektriske kjøretøy og transportløsninger) har svært høy risiko for brudd på menneske- og arbeidstakerrettigheter. Risikoen kan omfatte tvangsarbeid i gruver (kobolt, litium, nikkel) og annen produksjon i høyriskoområder. I 2025 har

leverandørkravene blitt styrket, det er gjennomført dialog og kartlegging, og arbeidet videreføres i 2026.

I 2025 har ASKO i samarbeid med Konsernanskaffelser vurdert sannsynlighet for menneskerettighetsbrudd i verdikjedene til komponenter i batterier på elektriske lastebiler og andre varer som IT-utstyr, solceller og vindmøller. Dette innebærer tett dialog med leverandører, kartlegging av verdikjeder samt nye kontraktskrav. Å sikre verdikjeder for disse varene er utfordrende, men NorgesGruppen opplever at strenge kontraktskrav kombinert med samarbeid og dialog bidrar til positiv påvirkning og åpenhet i leverandørkjedene.

## Produksjon i risikoland

Dersom leverandører av egne merkevarer har produksjon i et risikoland, benyttes sosiale revisjoner og leverandørbesøk for å identifisere potensiell negativ påvirkning. NorgesGruppen jobber kontinuerlig med å sikre forbedringsarbeid hos sine produsenter.

Ved utgangen av 2025 hadde 117 av 119 (98,3 prosent) produsenter av Unils EMV i risikoland en godkjent og gyldig sosial revisjon.

## Utvalgte initiativ fra selskapene i 2025

**Kaffebrenneriets** eget program, Direkte Handel, er viktig fordi det gir både Kaffebrenneriet og deres samarbeidspartnere forutsigbarhet og langsiktighet. Over 40 prosent av kaffeinnkjøpet består i dag av Direkte Handel-samarbeidspartnere med et mål om å øke dette ytterligere. I tillegg til kvalitet på kaffen, er blant annet miljø, arbeidsforhold, sosiale forhold og god pris viktige faktorer i dette samarbeidet. Det er tett dialog og jevnlig besøk hos Direkte Handel-partnere.

Et område det er lagt ned mye ressurser i hos **MENY** i 2025, har vært oppfølging av transportører til MENY Levert hjem (netthandel). Krav om ansettelsesforhold og jevnlig møter med dokumentasjonskrav er gjennomført. Her er det også innført en varslingsordning for sjåførere fra innleide selskaper. Det er utarbeidet en varslingsplakat som er hengt opp ved hentelokasjoner der det benyttes innleide transportører.

**NG Eiendom** prioriterer kontroll av underentreprenører og leverandører, med et særskilt krav om kun ett ledd av underentreprenører under totalentreprenøren for å sikre oversikt og målrettet kontroll av dokumentasjon.

**NorgesGruppen Konsernanskaffelser** har i 2025 hatt særlig tett oppfølging av leverandører av hjemlevering av mat. Det er avdekket forhold knyttet til arbeidsforhold hos leverandørene. Konsernanskaffelser har etablert tett dialog og systematisk oppfølging av leverandører der leverandørene, er pålagt å følge aktivitetsplaner inkludert i avtaleverket for å bringe forholdene i orden.



## Langsiktig avtale med Fairtrade Norge

SPAR Norge er stolt av samarbeidet med Fairtrade Norge, der vi bidrar med økonomisk støtte til prosjektet Women School of Leadership. Dette prosjektet har som mål å styrke kvinners rettigheter i kakao-kooperativer i Vest Afrika. SPAR Norge signerte en ny treårsavtale for denne støtten, gjeldende fra 2025.

Det vil sikre fremdrift i arbeidet som Fairtrade gjør for kvinners posisjon i kakaoindustrien i Ghana og Elfenbenskysten.

## Åpenhet i praksis

I 2025 mottok konsernet seks informasjonsforespørsler etter åpenhetsloven, mot 113 i 2024. Tilnærmet alle henvendelser i 2024 var knyttet til Israel/Palestina-konflikten. Nedgangen må ses i sammenheng med endringer i sortiment og tilknytning til dette området. Alle ble besvart innenfor tidsfristen på tre uker. Kontakt [aopenhetsloven@norgesgruppen.no](mailto:aopenhetsloven@norgesgruppen.no) for informasjon eller spørsmål.

## Tiltak med Speak for Change

I 2025 implementerte Unil Amfori Speak for Change hos en leverandør i Vietnam for å styrke arbeidernes kunnskap og tilgang til trygge og konfidensielle klagemekanismer. Speak for Change er en samarbeidskanal som kan bidra til tidlig identifisering av risiko og bedre oppfølging av arbeidsrelaterte bekymringer. Målet er å utvide Speak for Change til flere fabrikker i 2026.



Prisen ble mottatt av senior fagsjef bærekraftig handel Julie Haugli Aarnæs og fagsjef bærekraftig leverandørkjede Maria Hammer Hardie.

## Pris for åpenhet

Unil mottok Etikett-prisen 2025 for sitt langsiktige og systematiske arbeid med sosial bærekraft i komplekse verdikjeder. Juryen trakk frem Unil som et engasjert medlem gjennom over ti år, med tydelig ledelsesforankring, åpen rapportering om både utfordringer og resultater samt aktiv deltakelse i forbedringsprosjekter i blant annet Norden, Tyrkia, Pakistan og Vietnam.

## Varsling og gjenoppretting

NorgesGruppen har en ekstern varslingskanal hos en uavhengig tredjepart, åpen for alle og med mulighet for anonym varsling både på norsk og engelsk. Interesseorganisasjoner, medier og andre kanaler bidrar til relevant informasjon om faktiske og mulige brudd på de etiske retningslinjene i verdikjedene.

NorgesGruppen jobber for å gjøre andre relevante varslingskanaler tilgjengelige i verdikjedene. Der det avdekkes faktisk negativ påvirkning på arbeidstakerrettigheter, skal forhold håndteres og rettes opp i tråd med etablert rutine for gjenoppretting.



# Økonomiske resultater 2025



# NorgesGruppens konsernregnskap og selskapsregnskap for NorgesGruppen ASA

## KONSERNREGNSKAP

Resultatregnskap - konsern	<u>66</u>	<b>NOTE 11 • INVESTERINGER I TILKNYTTETE SELSKAPER</b>	<u>93</u>
Totalresultatoppstilling - konsern	<u>67</u>	<b>NOTE 12 • PENSJONSKOSTNADER OG</b>	<u>95</u>
Balanse 31. desember - konsern	<u>68</u>	<b>NOTE 13 • FINANSIELL RISIKOSTYRING</b>	<u>95</u>
Oppstilling over endringer i egenkapitalen - konsern	<u>70</u>	<b>NOTE 14 • LANGSIKTIGE LÅN, PANTSTILLELSER OG</b>	<u>101</u>
Kontantstrømoppstilling - konsern	<u>71</u>	<b>NOTE 15 • ANNEN KORTSIKTIG GJELD</b>	<u>102</u>
<b>NOTE 1 • REGNSKAPSPRINSIPPER</b>	<u>73</u>	<b>NOTE 17 • FINANSIELLE EIENDELER OG FORPLIKTELSER</b>	<u>103</u>
<b>NOTE 2 • ESTIMATUSIKKERHET OG BETYDELIG</b>	<u>78</u>	<b>NOTE 18 • SKATT</b>	<u>106</u>
<b>NOTE 3 • KONSERNETS SAMMENSETNING</b>	<u>79</u>	<b>NOTE 19 • AKSJEKAPITAL OG AKSJONÆRINFORMASJON</b>	<u>107</u>
<b>NOTE 4 • SEGMENTINFORMASJON</b>	<u>82</u>	<b>NOTE 20 • RESULTAT PR. AKSJE</b>	<u>107</u>
<b>NOTE 5 • LØNNSKOSTNADER, ANTALL ANSATTE,</b>	<u>84</u>	<b>NOTE 21 • NÆRSTÅENDE PARTER</b>	<u>108</u>
<b>NOTE 6 • VARIGE DRIFTSMIDLER OG</b>	<u>86</u>	<b>NOTE 22 • ANDRE DRIFTSINNTEKTER</b>	<u>109</u>
<b>NOTE 7 • LEIEAVTALER</b>	<u>87</u>	<b>NOTE 23 • VAREBEHOLDNING</b>	<u>109</u>
<b>NOTE 8 • IMMATERIELLE EIENDELER</b>	<u>90</u>	<b>NOTE 24 • LANGSIKTIGE FORDRINGER,</b>	<u>109</u>
<b>NOTE 9 • NEDSKRIVNINGSVURDERINGER</b>	<u>91</u>	<b>NOTE 25 • SPESIFIKASJON AV UTVIDET RESULTAT</b>	<u>110</u>
<b>NOTE 10 • KJØP AV VIRKSOMHET</b>	<u>93</u>	<b>NOTE 26 • BETINGEDE FORPLIKTELSER</b>	<u>110</u>
		<b>NOTE 27 • HENDELSER ETTER BALANSEDAGEN</b>	<u>111</u>

## NORGESGRUPPEN ASA

Resultatregnskap - morselskap	<u>119</u>
Balanse 31. desember - morselskap	<u>120</u>
Kontantstrømoppstilling - morselskap	<u>122</u>
Noter til årsregnskapet - morselskap	<u>123</u>
<b>NOTE 1 • REGNSKAPSPRINSIPPER</b>	<u>123</u>
<b>NOTE 2 • NÆRSTÅENDE PARTER</b>	<u>124</u>
<b>NOTE 3 • LØNNSKOSTNADER, ANTALL ANSATTE,</b>	<u>124</u>
<b>NOTE 4 • VARIGE DRIFTSMIDLER, GOODWILL OG</b>	<u>124</u>
<b>NOTE 5 • DATTERSELSKAP</b>	<u>125</u>
<b>NOTE 6 • INVESTERINGER I TILKNYTTETE SELSKAP</b>	<u>125</u>
<b>NOTE 7 • SKATT</b>	<u>125</u>
<b>NOTE 8 • MELLOMVÆRENDE MED SELSKAP I SAMME</b>	<u>126</u>
<b>NOTE 9 • EGENKAPITAL</b>	<u>126</u>
<b>NOTE 10 • PENSJONSKOSTNADER OG FORPLIKTELSER</b>	<u>127</u>
<b>NOTE 11 • FINANSIERING</b>	<u>127</u>
<b>NOTE 12 • PANTSTILLELSER OG GARANTIER</b>	<u>128</u>
<b>NOTE 13 • FINANSIELL RISIKO</b>	<u>128</u>

# NorgesGruppen

## Resultatregnskap - konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)	Note	2025	2024
Salgsinntekter	4	121 573 643	114 531 219
Andre driftsinntekter	22	3 507 254	3 245 337
<b>Sum driftsinntekter</b>		<b>125 080 898</b>	<b>117 776 557</b>
Varekostnader		(92 215 121)	(87 067 254)
Lønnskostnader	5	(14 889 000)	(13 703 688)
Andre driftskostnader		(7 865 958)	(7 334 965)
Av- og nedskrivninger	6, 7, 8	(5 025 480)	(4 525 827)
<b>Sum driftskostnader</b>		<b>(119 995 560)</b>	<b>(112 631 734)</b>
Inntekt på investering i tilknyttede selskaper	11	868 149	649 626
<b>Driftsresultat</b>		<b>5 953 487</b>	<b>5 794 449</b>
Finansinntekter	16	343 358	401 517
Finanskostnader	16	(1 778 174)	(1 637 181)
<b>Netto finansresultat</b>		<b>(1 434 816)</b>	<b>(1 235 664)</b>
<b>Resultat før skattekostnad</b>		<b>4 518 670</b>	<b>4 558 785</b>
Skattekostnad	18	(851 021)	(884 829)
<b>ÅRSRESULTAT</b>		<b>3 667 650</b>	<b>3 673 956</b>
Minoritetenes andel av årsresultat		59 141	56 007
Majoritetenes andel av årsresultat		3 608 509	3 617 950
Resultat pr. aksje /utvannet resultat pr. aksje (kroner)		92,75	92,95

# NorgesGruppen

## Totalresultatoppstilling - konsern

(Alle beløp er i 1000 kroner)

	Note	2025	2024
<b>ÅRSRESULTAT</b>		<b>3 667 650</b>	<b>3 673 956</b>
<b>Utvidet resultat</b>			
Utvidede resultatposter som ikke kan bli reklassifisert over resultatet			
Aktuarmessige gevinster og tap på pensjonsordninger	12	(13 227)	(17 408)
Egenkapitaleffekt fra tilknyttede selskaper		5 526	(78 867)
Andre utvidede resultatposter	24	(4 660)	(2 810)
Skatt	18	2 910	3 830
<i>Utvidede resultatposter som kan bli reklassifisert over resultatet</i>			
Sikring	13	(54 111)	16 293
Omregningsdifferanser valuta		25 616	35 725
Skatt	18	11 904	(3 584)
<b>Periodens utvidede resultat</b>		<b>(26 041)</b>	<b>(46 821)</b>
<b>Totalresultat for perioden</b>		<b>3 641 609</b>	<b>3 627 135</b>
Minoritetenes andel av totalresultatet		59 141	55 244
Majoritetenes andel av totalresultatet		3 582 468	3 571 891

# NorgesGruppen

## Balanse 31. desember - konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2025	2024
<b>EIENDELER</b>			
<b>Anleggsmidler</b>			
Goodwill og andre immaterielle eiendeler	8	7 481 710	7 152 852
Utsatt skattefordel	18	902 299	768 370
Varige driftsmidler	6	22 346 127	21 936 514
Investeringseiendom	6	925 794	958 433
Rett til bruk eiendel	7	19 588 703	19 902 799
Investering i tilknyttede selskaper	11	5 999 126	5 506 702
Andre langsiktige fordringer	23	956 246	740 992
Andre finansielle eiendeler	7, 17	1 622 377	1 734 627
<b>Sum anleggsmidler</b>		<b>59 822 382</b>	<b>58 701 289</b>
<b>Omløpsmidler</b>			
Varebeholdning	23	10 373 806	8 984 989
Kundefordringer og andre kortsiktige eiendeler	23	6 968 878	7 512 188
Andre finansielle eiendeler	7, 17	185 819	188 277
Bankinnskudd og kontanter	17	2 693 135	2 759 254
<b>Sum omløpsmidler</b>		<b>20 221 638</b>	<b>19 444 708</b>
<b>SUM EIENDELER</b>		<b>80 044 020</b>	<b>78 145 997</b>

# NorgesGruppen

## Balanse 31. desember - konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2025	2024
<b>EGENKAPITAL OG GJELD</b>			
<b>Egenkapital</b>			
Innskutt egenkapital	19	1 823 219	1 823 388
Opptjent egenkapital		32 117 131	30 152 597
Minoritetsinteresser		438 273	394 358
<b>Sum egenkapital</b>		<b>34 378 623</b>	<b>32 370 343</b>
<b>Langsiktig gjeld</b>			
Utsatt skatt	18	1 058 353	1 076 818
Pensjonsforpliktelser	12	789 747	771 274
Langsiktig gjeld	14	3 280 676	3 661 687
Langsiktige leieforpliktelser	7	21 106 585	21 114 434
Andre finansielle forpliktelser	17	7 451	986
<b>Sum langsiktig gjeld</b>		<b>26 242 813</b>	<b>26 625 199</b>
<b>Kortsiktig gjeld</b>			
Leverandørgjeld		7 047 319	7 167 785
Annen kortsiktig gjeld	15	9 008 022	8 669 083
Kortsiktige leieforpliktelser	7	2 374 406	2 379 925
Betalbar skatt	18	992 837	929 948
Andre finansielle forpliktelser	17	-	3 714
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>		<b>19 422 584</b>	<b>19 150 456</b>
<b>Sum gjeld</b>		<b>45 665 397</b>	<b>45 775 655</b>
<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>		<b>80 044 020</b>	<b>78 145 997</b>

Oslo 27. mars 2026  
I styret NorgesGruppen ASA

Johan Johansson Styrets leder	Filip Lorentzen	Hilde Vatne	Guri Størvold	Ørjan Svanevik	Gisele Marchand	Jan Magne Borgen
Martine Myrstad Steinsholt	Cecilie Blindern Myhre	Mats Gunnar Torsvik Knudsen				Runar Hollevik Konsernsjef

# NorgesGruppen

## Oppstilling over endringer i egenkapitalen – konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	Innskutt egenkapital			Opptjent egenkapital			Sum	Minoritets- interesser	Total egenkapital
		Aksje- kapital	Overkurs	Egne aksjer	Annen egenkapital	omregnings- differanser	Verdijusteringer og sikring			
<b>Egenkapital 31.12.23</b>		<b>400 000</b>	<b>1 434 239</b>	<b>(10 676)</b>	<b>27 467 228</b>	<b>137 335</b>	<b>(529)</b>	<b>29 427 600</b>	<b>350 362</b>	<b>29 777 962</b>
Årets resultat		–	–	–	3 617 950	–	–	3 617 950	56 007	3 673 956
Årets utvidede resultat	25	–	–	–	(94 492)	35 725	12 708	(46 059)	(763)	(46 821)
<b>Årets totalresultat</b>		<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>3 523 458</b>	<b>35 725</b>	<b>12 708</b>	<b>3 571 891</b>	<b>55 244</b>	<b>3 627 135</b>
Endring i egne aksjer	19	–	–	(175)	(20 254)	–	–	(20 429)	–	(20 429)
Opsjoner kjøp av egne aksjer		–	–	–	256 787	–	–	256 787	–	256 787
Transaksjoner med minoriteter		–	–	–	(52 968)	–	–	(52 968)	23 480	(29 488)
Utbetalt utbytte	19	–	–	–	(1 206 896)	–	–	(1 206 896)	(34 729)	(1 241 625)
<i>Transaksjoner med aksjonærene</i>		–	–	(175)	(1 023 332)	–	–	(1 023 506)	(11 248)	(1 034 753)
<b>Egenkapital 31.12.24</b>		<b>400 000</b>	<b>1 434 239</b>	<b>(10 851)</b>	<b>29 967 354</b>	<b>173 059</b>	<b>12 180</b>	<b>31 975 985</b>	<b>394 358</b>	<b>32 370 343</b>
Årets resultat		–	–	–	3 608 509	–	–	3 608 509	59 141	3 667 650
Årets utvidede resultat	25	–	–	–	(9 452)	25 616	(42 207)	(26 041)	–	(26 041)
<b>Årets totalresultat</b>		<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>3 599 057</b>	<b>25 616</b>	<b>(42 207)</b>	<b>3 582 468</b>	<b>59 141</b>	<b>3 641 609</b>
Endring i egne aksjer	19	–	–	(169)	(20 975)	–	–	(21 144)	–	(21 144)
Transaksjoner med minoriteter		–	–	–	(196 206)	–	–	(196 206)	19 072	(177 134)
Utbetalt utbytte	19	–	–	–	(1 400 751)	–	–	(1 400 751)	(34 297)	(1 435 048)
<i>Transaksjoner med aksjonærene</i>		–	–	(169)	(1 617 932)	–	–	(1 618 101)	(15 225)	(1 633 326)
<b>Egenkapital 31.12.25</b>		<b>400 000</b>	<b>1 434 239</b>	<b>(11 020)</b>	<b>31 948 481</b>	<b>198 676</b>	<b>(30 027)</b>	<b>33 940 350</b>	<b>438 273</b>	<b>34 378 623</b>

# NorgesGruppen

## Kontantstrømoppstilling – konsern

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2025	2024
<b>KONTANTSTRØMMER FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER:</b>			
Resultat før skattekostnad		4 518 670	4 558 785
Periodens betalte skatt	18	(929 948)	(845 352)
Periodens betalte renter		(1 550 547)	(1 372 346)
Avskrivninger	6, 7, 8	4 776 857	4 477 407
Nedskrivninger	6, 8	248 622	48 419
Verdijusteringer finansielle instrumenter		(887)	(1 348)
Pensjonskostnad uten kontanteffekt	12	5 246	24 923
Tap/gevinst ved salg av driftsmidler og finansielle eiendeler		56 898	(22 702)
Inntekt på investering i tilknyttede selskaper	11	(868 149)	(649 626)
Mottatt utbytte fra tilknyttede selskaper	11	675 769	372 695
Endring i varer		(1 388 817)	55 349
Endring i kundefordringer	23	(287 087)	(346 791)
Endring i leverandørgjeld		(120 466)	(6 746)
Endring i andre tidsavgrensingsposter		2 336 235	1 339 344
<b>Netto kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter</b>		<b>7 472 396</b>	<b>7 632 012</b>
<b>KONTANTSTRØMMER FRA INVESTERINGSAKTIVITETER:</b>			
Innbetaling ved salg av varige driftsmidler og investeringseiendom		403 263	140 038
Innbetaling ved salg av immaterielle eiendeler		–	365
Utbetaling ved kjøp av varige driftsmidler, investeringseiendom og immaterielle eiendeler	6	(3 752 857)	(4 491 959)
Innbetaling ved salg av finansielle anleggsmidler		24 281	124 753
Utbetaling ved kjøp av finansielle anleggsmidler		(545 896)	(411 804)
Kjøp av virksomhet, netto etter kontanter	10	(196 030)	(303 316)
Innbetaling av fremleieinntekt	7	236 681	235 061
Mottatte renter		281 626	215 706
Endring i lån til tilknyttede selskaper	24	(175 348)	139 835
Endring i andre langsiktige fordringer	24	(39 905)	(294 390)
<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>		<b>(3 764 184)</b>	<b>(4 645 709)</b>

# NorgesGruppen

## Kontantstrømoppstilling – konsern, forts.

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2025	2024
<b>KONTANTSTRØMMER FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER:</b>			
Innbetaling ved opptak av langsiktig gjeld	14	3 489 399	3 548 984
Utbetaling ved nedbetaling av langsiktig gjeld	14	(3 583 561)	(3 765 902)
Nedbetaling av hovedstol leieforpliktelser	7	(1 994 055)	(1 821 293)
Endring i kortsiktig gjeld	15	(229 923)	(335 161)
Utbetaling ved kjøp av egne aksjer	19	(21 144)	(20 429)
Utbetaling av utbytte	19	(1 435 048)	(1 241 625)
<b>Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter</b>		<b>(3 774 332)</b>	<b>(3 635 425)</b>
Netto endring i bankinnskudd og kontanter		(66 120)	(649 123)
Beholdning av bankinnskudd og kontanter pr. 01.01.		2 759 254	3 408 375
<b>Beholdning av bankinnskudd og kontanter pr. 31.12.</b>		<b>2 693 135</b>	<b>2 759 254</b>

# NorgesGruppen

## Noter til årsregnskapet

### NOTE 1 • REGNSKAPSPRINSIPPER

#### GENERELL INFORMASJON

NorgesGruppen er landets største handelsvirksomhet. Konsernets kjernevirksomhet er detalj- og engrosvirksomhet innenfor daglige forbruksvarer.

NorgesGruppen ASA er et allmennaksjeselskap hjemmehørende i Norge. Selskapet har obligasjonslån notert på Oslo Børs. Selskapets hovedkontor har adresse Karenslyst Allé 12-14 på Skøyen i Oslo, Norge.

Årsregnskapet er godkjent av selskapets styre 27. mars 2026 for vedtak på generalforsamlingen 28. april 2026.

#### VESENTLIGE REGNSKAPSPRINSIPPER Grunnlag for utarbeidelse av årsregnskapet

Konsernregnskapet er utarbeidet i henhold til IFRS Accounting Standard og fortolkninger publisert av International Accounting Standards Board (IASB) og fastsatt av EU. IFRS-standarder og fortolkninger (IFRIC) som er tatt i bruk i 2025 eller som er offentliggjort, men som konsernet har valgt å ikke ta i bruk, er omtalt avslutningsvis i denne noten.

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

#### KONSOLIDERINGSPRINSIPPER

Konsernregnskapet utarbeides og presenteres i samsvar med IFRS 10. Konsernregnskapet inkluderer NorgesGruppen

ASA og underliggende datterselskaper. Note 3 redegjør nærmere for konsernets sammensetning.

#### Datterselskaper

Datterselskaper er selskaper der NorgesGruppen ASA har direkte eller indirekte kontroll. Kontroll oppnås normalt i de tilfellene hvor konsernet eier mer enn 50 % av stemmeberettiget kapital eller har rettigheter til å bruke sin makt til å styre relevante aktiviteter, herunder avkastning. Datterselskaper blir konsolidert fra det tidspunkt kontroll oppnås til det tidspunkt hvor kontroll opphører.

Minoritetenes andel av resultatet etter skatt og andel av egenkapitalen (ikke-kontrollerende interesser) er presentert på egne linjer. Konserninterne mellomværende, transaksjoner og urealisert internfortjeneste er eliminert i konsernregnskapet. Urealiserte tap elimineres i utgangspunktet, men vurderes som en indikator på verdifall i forhold til nedskrivning for den overførte eiendel.

#### Tilknyttede selskaper

Tilknyttede selskaper er selskaper hvor en har betydelig innflytelse, normalt ved eierandel mellom 20 og 50 %. Konsernets andel av resultatet i tilknyttede selskaper inkluderes i konsernets driftsresultat etter egenkapitalmetoden.

Urealiserte gevinster knyttet til transaksjoner med tilknyttede selskaper elimineres i henhold til konsernets eierandel. I utgangspunktet elimineres urealiserte tap, men

det foretas en vurdering av hvorvidt nedskrivning av overført eiendel skal gjennomføres.

#### Valuta

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

#### Inntekter

Inntekter innregnes, i samsvar med IFRS 15, til et beløp som gjenspeiler vederlaget som mottas eller forventes mottatt fra kunde i bytte for varer eller tjenester. Konsernets virksomhet består hovedsakelig av salg av dagligvarer gjennom konsernets engrosvirksomhet og detaljhandel. For de aller fleste inntektstypene vil inntekten være opptjent på leveringstidspunktet.

#### Salg av varer

Konsernets hovedinntektskilde er salg av varer. Salg av varer består i hovedsak av daglige forbruksvarer fra engros- og detaljvirksomheten. Salg av varer resultatføres til transaksjonspris redusert med merverdiavgift og rabatter, jf avsnitt under om lojalitetsprogram, når kontroll har gått over til kunde. Salg av varer i detaljvirksomheten gjøres i hovedsak opp ved betaling med bank- eller kredittkort eller med kontanter som vederlag. I konsernets engrosvirksomhet skjer salget hovedsakelig på kreditt. Standard kredittid er normalt 10-12 dager, men kan fastsettes individuelt basert på avtaler og kredittvurderinger. Salg av varer inngår i

salgsinntekt i resultatregnskapet. Omfanget av returer er ubetydelig.

#### Provisjonsinntekter

Konsernet har noe omfang av varer og tjenester som selges på provisjon, som pant, tippetjenester, salg av reise- og gavekort og post i butikk. Provisjonsinntekter inngår i andre driftsinntekter.

#### Lojalitetsprogram

Konsernet har etablert lojalitetsprogrammet Trumf. Gjennom dette programmet opptjener kunden rett til bonus basert på kjøp i butikk. Konsernet har vurdert at det er agent for salget av disse varene og tjenestene. Bonusen gjøres umiddelbart tilgjengelig for kunden og regnskapsføres løpende, i takt med varesalg, som en reduksjon i salgsinntekter og balanseføres som annen kortsiktig gjeld inntil kunden tar ut bonusen.

#### Salg av tjenester

Salg av tjenester inngår i andre driftsinntekter i resultatregnskapet og fordeler seg i hovedsak på virksomhetsområdet detalj, engros og andre aktiviteter. Konsernet selger tjenester i form av kjedemedlemskap, markedsføringstjenester, regnskapstjenester og tilsvarende til i hovedsak kjøpmannseid virksomhet. Konsernet oppfyller disse leveranseforpliktelsene primært over tid da kunden mottar og forbruker samtidig fordelene av leveransene. I tillegg driver konsernet enkelte franchisekonsept innen detalj- og servicehandel.

Franchiseavgift inntektsføres over tid når tjenestene ytes. Videre mottar konsernet godtgjørelse fra leverandøren for tjenester levert knyttet til varepåfyll i butikkene. Tjenestene inntektsføres i den perioden hvor tjenesten utføres.

#### *Leieinntekter*

Leieinntekter består i hovedsak av utleie av fast eiendom til kjøpmannseid butikkvirksomhet. Leieinntekter, som ikke er finansielle fremleieavtaler, inntektsføres lineært over leieperioden og inngår i andre driftsinntekter i resultatregnskapet.

#### *Renteinntekter*

Renteinntekter inntektsføres etter effektiv rentes metode etter hvert som de opptjenes.

#### *Utbytte*

Utbytte inntektsføres først når konsernet har en ubetinget rett til å motta utbytte, det vil si når det er vedtatt på avgivende selskaps generalforsamling.

### **Varige driftsmidler og investeringseiendom**

Varige driftsmidler regnskapsføres i samsvar med IAS 16. Etterfølgende utgifter balanseføres når det er sannsynlig at fremtidige økonomiske fordeler tilknyttet utgiften vil tilflyte konsernet og når utgiften kan måles pålitelig. Balanseført verdi av komponenter som skiftes ut resultatføres på tidspunkt for utskifting. Øvrige reparasjons- og vedlikeholdskostnader resultatføres i den perioden utgiften pådras.

Investeringseiendom vises på egen linje i konsernets balanse. På samme måte som for varige driftsmidler føres investeringseiendom i balansen til anskaffelseskost, fratrukket akkumulerte avskrivninger og eventuelt tap ved verdifall.

Varige driftsmidler og investeringseiendom avskrives lineært ved at eiendelens anskaffelseskost, fratrukket en eventuell utrangeringsverdi, fordeles over eiendelens brukstid. Tomter avskrives ikke. Driftsmiddelets eller investeringseiendommens avskrivningsmetode, brukstid og utrangeringsverdi vurderes på hver balansedag, og endres hvis det er behov for det. Endringer behandles som estimatendring. Hvis utrangeringsverdi er høyere enn balanseført verdi, vil eiendelen ikke avskrives. Når betydelige deler av et driftsmiddel eller en investeringseiendom har forskjellig brukstid, avskrives de ulike komponentene hver for seg. Dette vil i hovedsak gjelde fast eiendom.

Gevinster og tap ved avgang av driftsmidler resultatføres under andre driftsinntekter/andre driftskostnader. Gevinster og tap beregnes som differansen mellom salgpris, fratrukket salgskostnader, og balanseført verdi på salgstidspunktet.

### **Immaterielle eiendeler**

#### *Goodwill*

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

Goodwill balanseføres til anskaffelseskost fratrukket eventuelle akkumulerte nedskrivninger. I de sjeldne tilfeller negativ goodwill oppstår ved oppkjøp balanseføres ikke denne, men resultatføres direkte. Det foretas ikke avskrivninger av goodwill. Goodwill fordeles på tilhørende kontantstrømgenererende enhet og blir testet minst årlig for verdifall.

#### *Andre immaterielle eiendeler*

Andre immaterielle eiendeler består blant annet av kjøpte

varemerker, leveringsrettigheter, konsesjon vindmøller og IT-investeringer. Egenutviklede varemerker og lignende balanseføres ikke, men resultatføres når utgiften påløper.

Balanseført verdi av andre immaterielle eiendeler er anskaffelseskost fratrukket akkumulerte avskrivninger og eventuelle nedskrivninger ved verdifall. Immaterielle eiendeler med begrenset utnyttbar brukstid avskrives lineært over forventet levetid. Andre identifiserte varemerker vil normalt bli avskrevet over 5 - 10 år, og testes for verdifall når det foreligger indikasjon på dette. Avskrivningsmetode og gjenværende brukstid vurderes på hver balansedag. Endringer behandles som estimatendring.

### **Verdifall på ikke-finansielle anleggsmidler**

Goodwill og immaterielle eiendeler med ubestembar levetid avskrives ikke, men testes for verdifall årlig eller ved indikasjoner på verdifall. Andre ikke-finansielle anleggsmidler, herunder rett til bruk eiendeler, vurderes for verdifall når det foreligger indikasjoner på dette. Testing av verdifall gjennomføres ved at gjenvinnbart beløp av kontantstrømgenererende enhet beregnes og sammenlignes med bokført verdi av enhetens netto eiendeler. Gjenvinnbart beløp er høyeste av bruksverdi og netto salgsverdi. I de tilfeller gjenvinnbart beløp er lavere enn balanseført verdi foretas nedskrivning som resultatføres. Når grunnlaget for en nedskrivning ikke lenger er til stede foretas reversering av nedskrivningen. Nedskrivning av goodwill reverseres ikke.

Kontantstrømgenererende enhet defineres som det laveste nivå hvor uavhengige kontantstrømmer kan måles. Ved test av verdifall for goodwill og immaterielle eiendeler med ubestemt levetid, vil kontantstrømgenererende enhet normalt være på regionsnivå, konsistent med hvordan enhetene styres og følges opp.

Ved test av verdifall for andre ikke finansielle anleggsmidler, herunder rett til bruk eiendeler, vil kontantstrømgenererende enhet normalt være den operasjonelle enheten som benytter den underliggende eiendelen eller gruppen av operasjonelle enheter i geografisk avgrensede områder.

Note 9 redegjør nærmere for metode og forutsetninger som er benyttet i nedskrivningsvurderingene.

### **Varer**

Konsernets varebeholdning består i all vesentlighet av innkjøpte ferdigvarer for videresalg. Varer regnskapsføres til laveste verdi av anskaffelseskost og netto salgsverdi. Anskaffelseskost beregnes etter FIFO-metoden. Anskaffelseskost inkluderer utgifter ved anskaffelsen av varene, fratrukket bonuser og rabatter. Felles markedsføringsavtaler innregnes som reduksjon av varekost med unntak av tjenesteelementer som er separate og distinkte fra de kjøpte varene. Disse innregnes som reduksjon av andre driftskostnader. Netto salgsverdi er estimert salgsvederlag fratrukket salgskostnader. Konsernets varebeholdning består hovedsakelig av dagligvarer med høy omløpshastighet. Eventuelle ukurante eller utgatte varer fjernes og resultatføres løpende. Det vil derfor normalt ikke være ukurans i beholdningen.

Konsernet har i begrenset omfang boligprosjekter klassifisert som varelager etter IAS 2, som måles til laveste av anskaffelseskost og netto salgsverdi.

### **Kundefordringer**

Kundefordringer balanseføres til amortisert kost fratrukket forventede kreditttap. Forventet kreditttap er estimerte forventede tap over kundefordringenes levetid iht. forenklingvurderingene i IFRS 9. Forventet kreditttap

innregnes når kredittsalgstransaksjonen gjennomføres. Se note 13.

### Inntektsskatt

Skattekostnaden i konsernets resultatregnskap består av betalbar skatt og endring i utsatt skatt. Skattekostnad knyttet til egenkapitaltransaksjoner er ført direkte mot egenkapitalen. Utsatt skatt beregnes med utgangspunkt i forskjeller mellom regnskapsmessig og skattemessig verdi av eiendeler og forpliktelser, samt fremførbare underskudd. Utsatt skatt er beregnet med skattesatsen som gjelder fra og med neste regnskapsår. Det beregnes ikke utsatt skatt på ikke skattemessig fradragsberettiget goodwill. Utsatt skattefordel balanseføres kun i den grad det forventes at denne kan utnyttes ved fratrekk i annen skattemessig inntekt.

### Ytelser til ansatte

#### Ytelsesbaserte pensjonsordninger

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

#### Innskuddsbaserte pensjonsordninger

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

#### Avtalefestet pensjon

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

### Finansielle instrumenter

Finansielle instrumenter regnskapsføres når konsernet blir part i kontraktmessige betingelser knyttet til instrumentet. Finansielle eiendeler og finansiell gjeld klassifiseres på grunnlag av art og formål med instrumentene til kategoriene «finansielle instrumenter vurdert til virkelig verdi over resultatet», «finansielle eiendeler vurdert til virkelig verdi over utvidet resultat» og «finansielle instrumenter vurdert til amortisert kost». Førstegangsinnregning er til virkelig verdi for alle kategorier.

#### Finansielle instrumenter til virkelig verdi med verdiendring over resultat

Konsernets finansielle derivater føres til virkelig verdi med verdiendring over resultat så sant instrumentene ikke er anskaffet for sikringsformål (regnskapsmessig sikring). Foruten derivater har NorgesGruppen ikke andre finansielle instrumenter hvor denne kategorien er relevant.

#### Finansielle eiendeler med verdiendring over utvidet resultat

Eiendeler som er klassifisert som eiendeler med verdiendring midlertidig ført mot egenkapitalen, regnskapsføres til virkelig verdi med verdiendring over utvidet resultat frem til eiendelen avhendes eller nedskrives. Nedskrivninger og gevinster eller tap ved avhendelse resultatføres. Kategorien inneholder utelukkende aksjer i selskaper hvor NorgesGruppen hverken har kontroll, felles kontroll eller betydelig innflytelse. NorgesGruppen har ikke aksjer holdt for spekulasjonsformål.

Nedskrivninger foretas ved verdifall som vurderes som vesentlig eller varig. Verdifall utover 20 % vurderes normalt som vesentlig.

#### Finansielle instrumenter til amortisert kost

Eiendeler og gjeld klassifiseres i denne kategorien dersom

kontantstrømmene fra instrumentet i hovedsak gjelder renter og hovedstol, samt at konsernets intensjon er å holde instrumentet til forfall. Forpliktelser klassifiseres i denne kategorien med mindre instrumentet er holdt for handelsformål. For både eiendeler og forpliktelser måles instrumentene i etterfølgende perioder til amortisert kost ved å bruke effektiv rentes metode. Effektiv rente blir lik over hele instrumentets levetid.

Avdrag på langsiktige fordringer og gjeld som forfaller innen 12 måneder er klassifisert som henholdsvis omløpsmidler og kortsiktig gjeld. På transaksjonstidspunktet innregnes forventet kreditttap for de neste 12 månedene på utlån eller langsiktige fordringer. Deretter foretar konsernet kvartalsvis vurdering av utlåns og garantiporteføljen. Dersom det ved etterfølgende vurderinger foreligger indikatorer på økt risiko for at mislighold skal inntreffe, innregnes forventet tap over levetiden. Indikatorer kan være endring i motpartens kredittverdighet, betalingsstatus, forretningsmessige, finansielle eller økonomiske betingelser. Tapsavsetningen reduseres ved etterfølgende vurderinger, dersom risikoen for mislighold reduseres.

### Sikring

Sikringsforhold som sikringsbokføres dokumenteres ved begynnelsen av sikringsforholdet. Sammenhengen mellom sikringsinstrument og objekt, formål og strategi med sikringsforholdet, samt forventet effektivitet dokumenteres. Sikringseffektivitet måles og dokumenteres løpende i sikringsforholdet.

#### Kontantstrømsikring

NorgesGruppen benytter kontantstrømsikring i forbindelse med sikring av rente, kraft og en andel av konsernets valutaeksponering. Målsettingen for NorgesGruppens finansiering og bruk av renteinstrumenter er primært for å dekke konsernets lånebehov til så forutsigbare og lave lånekostnader over tid som mulig. Sikringsinstrumentene

føres i balansen til virkelig verdi. Verdiendring som vurderes å være effektiv sikring føres over totalresultatet, og resirkuleres fortløpende over resultat på tidspunkt for rentebetalinger. Verdiendring som vurderes å ikke være effektiv sikring, resultatføres i perioden den oppstår.

#### Sikring av nettoinvestering i utenlandsk foretak

Konsernet benytter også sikringsinstrumenter for å sikre valutaeksponering på nettoinvestering i utenlandsk virksomhet. Verdiendringer på sikringsinstrumentene som vurderes å være effektiv sikring føres over totalresultatet, og resirkuleres over resultatet ved avhendelse. Verdiendringer som vurderes å ikke være effektiv sikring resultatføres i perioden de oppstår.

#### Virkelig verdi sikring

Når konsernet foretar virkelig verdi sikring resultatføres løpende verdiendringer på sikringsinstrument og sikringsobjekt.

#### Operasjonelle sikringsforhold

NorgesGruppen har også operasjonelle sikringsforhold i hovedsak vedrørende valuta. Det foretas ikke regnskapsmessig sikringsbokføring av disse forholdene. Verdiendringer på instrumentene resultatføres løpende.

### Egne aksjer

Ved tilbakekjøp av egne aksjer føres anskaffelseskost inkludert kjøpsomkostninger som reduksjon i konsernets egenkapital. Gevinster eller tap ved salg av egne aksjer føres direkte mot egenkapitalen. Putopsjoner som gir motpart rett til å selge aksjer tilbake føres som kortsiktig forpliktelse til virkelig verdi og reduksjon i konsernets egenkapital.

### Utbytte

Utbytte til morselskapets aksjonærer balanseføres som en forpliktelse fra det tidspunkt generalforsamlingen har

besluttet utbytteutdelingen. Foreslått utbytte for regnskapsåret fremkommer av note 19.

### Leieavtaler

Konsernet, som leietaker, har innarbeidet alle leieavtaler i balansen i henhold til IFRS 16. Det er innarbeidet forpliktelse til å betale leie samt tilhørende «rett til bruk av eiendel» for bruk av underliggende eiendel over leieperioden. I prosessen for å identifisere om en kontrakt inneholder en leieavtale, er det vurdert om kontrakten overfører alle økonomiske fordeler ved bruken i leieperioden, rett til å kontrollere bruken og om det er en identifisert eiendel som leverandøren ikke har noen reell rett til å erstatte.

NorgesGruppen har et betydelig omfang av husleieavtaler i tillegg til leiekontrakter knyttet til biler og noen få produksjonsanlegg. Husleiekontraktene benyttes i all hovedsak til egenid og kjøpmannseid virksomhet innen detalj og servicehandel, og er fordelt over hele landet.

NorgesGruppen skiller ut ikke-leiekomponenter fra beregningen av leieforpliktelsen, og regnskapsfører disse separat. Felleskostnader er ikke innregnet i leieforpliktelsen, men kostnadsføres etter hvert som det påløper.

Konsernet har videre valgt å ikke innregne kortsiktige leieavtaler (under 12 mnd.) eller eiendeler med lav verdi etter hovedregelen i IFRS 16 for leieavtaler. Eiendeler med lav verdi knytter seg i all hovedsak til diverse kontorutstyr. Leiebetalinger for slike leieavtaler resultatføres lineært over leieperioden. Leiekostnader som er variable er ikke innregnet som leieforpliktelse, men er inkludert under andre driftskostnader.

I vurderingene av leieperioden inkluderes alltid den uoppsigelige perioden av leieavtalen. Den mest vanlige

lengden på husleiekontrakter er ti år, men kan i sjeldne tilfeller være opp mot 15 år. Det gjøres i tillegg en vurdering av om det er rimelig sikkert at eventuelle opsjoner blir benyttet. Innen detaljvirksomhet er det vanlig at første opsjonslengde er ti år. NorgesGruppen vurderer om opsjonen(e) skal innregnes basert på en helhetsvurdering, veiledningen i standarden og tidligere erfaring med hensyn på utnyttelse av tilsvarende opsjoner. Opsjonene, som er fremtidige rettigheter og ikke en plikt, gir gode forretningsmuligheter på lengre sikt. I de tilfeller der det foreligger flere perioder med opsjoner er kun den første opsjonen inntatt. Dette innebærer at maksimal lengde på den innregnede leieforpliktelsen vil være 25 år.

Diskonteringsrenten som er benyttet i beregningen av leieforpliktelsen skal være leieavtalens implisitte rente eller, dersom denne ikke lett kan fastsettes, leietakers marginale lånerente for lån med tilsvarende risiko. Den implisitte renten i leieavtalene er lite tilgjengelig. NorgesGruppen valgte i tillegg å bruke modifisert retrospektiv metode, som medførte at konsernet måtte bruke en marginal lånerente ved førstegangsinnregning av eiendelen og forpliktelsen. Det er besluttet at det vil være tilstrekkelig å benytte intervaller på diskonteringsrentene basert på både risiko og vesentlighet. Basert på leieavtalene konsernet innehar vil de mest hensiktsmessige intervallene være en rente som reflekterer en 2-4 års leieperiode, 5-9 års leieperiode og 10-20 års leieperiode. Tilhørende rente er 3, 5 og 10 års diskonteringsrente. Diskonteringsrentene er fastsatt med utgangspunkt i konsernets lånerenter med et tillegg på 1- eller 3 prosentpoeng for å hensynta selskap/leiespesifikk risiko. Tillegget for 3 prosentpoeng gjelder bare leieavtaler på eiendom med usentral beliggenhet basert på SSBs oversikt over kommuner som ikke anses å være vekstkommuner.

Det beregnes utsatt skatt av endringer i rett til bruk eiendelen og leieforpliktelse i samsvar med IAS 12.

De viktigste modifikasjoner i eksisterende leieavtaler gjelder endring av leieperiode og endring av pris eller endring i areal. Andre forhold som kan gi en endring er årlig indeksregulering og evt. oppdatert vurdering av opsjon. Ved årlig indeksregulering oppjusteres leieforpliktelsen med uendret diskonteringsrente. Dersom man blir enig med utleier om å forlenge leieperioden er dette å betrakte som en kontraktsendring med mindre opsjon for forlengelsen allerede var innregnet i leieforpliktelsen. Her vil leieforpliktelsen måles på nytt med oppdatert diskonteringsrente og tilhørende oppdatert rett til bruk eiendel. Dersom reforhandling av eksisterende leieavtale medfører endring av pris, blir leieforpliktelsen rekalkulert med oppdatert diskonteringsrente. Endringen medfører ingen resultateffekt, men føres mot tilhørende rett til bruk eiendel. Dersom modifikasjon i leieavtalen gjelder redusert areal eller kortere leieperiode vil leieforpliktelsen og rett til bruk eiendel måles på nytt og eventuell forskjell resultatføres. Hvis arealet øker, vil leieforpliktelsen oppdateres med tilsvarende endring i rett til bruk eiendel.

NorgesGruppen har også et visst omfang av utleievirksomhet og fremleievirksomhet, både til kjøpmannseid virksomhet innen detalj og servicehandel samt et mindre omfang av eksterne leietakere. Dette behandles som finansiell leiekontrakter eller operasjonelle leieavtaler, ref. note 7.

Ved forventet kreditttap på nettoinvesteringen i leieavtalen benyttes kravene til verdifall i IFRS 9.

### Segmentinformasjon

Konsernet rapporterer segmentinformasjon iht. IFRS 8. Konsernet har i det vesentlige kun virksomhet i Norge. Salg av varer eller tjenester mellom segmentene er basert på prinsippet om armlengdes avstand, det vil si at slike transaksjoner prises som transaksjoner med eksterne parter.

### Avsetninger

En avsetning regnskapsføres når konsernet har en juridisk bindende eller selvpålagt forpliktelse som følge av en tidligere hendelse. Det er også en forutsetning for regnskapsføring at det er sannsynlig at forpliktelsen vil føre til en utbetaling og at forpliktelsen er målbar. Avsetninger regnskapsføres til beste estimat. Dersom det gir vesentlig effekt er forpliktelsen neddiskontert med en diskonteringsssats før skatt som reflekterer markedssituasjon og risiko spesifikt for den aktuelle forpliktelsen. Eksisterende eller mulige forpliktelser som ikke tilfredsstiller kravene til å innregnes som avsetning håndteres som betinget forpliktelse og regnskapsføres ikke.

### Kontantstrømoppstilling

Kontantstrømoppstillingen er utarbeidet etter den indirekte metoden. Rentekostnader, inkludert rentekostnader fra leieforpliktelser, inngår i netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter. Nedbetaling av leieforpliktelse inngår i kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter, se note 8. Trekk på kassekreditt er presentert som annen kortsiktig gjeld.

Ingen av de nye eller endrede standardene som har trådt i kraft i 2025 har hatt en vesentlig effekt på NorgesGruppens årsregnskap.

IFRS 18 trer i kraft fra 1. januar 2027 (forutsatt EU-godkjenning) og erstatter IAS 1. Standarden innebærer endrede krav til presentasjon og oppstillingsplan for resultatregnskapet, herunder standardiserte delsummer og klassifisering av inntekter og kostnader i kategoriene drift, investering og finansiering. Videre innfører IFRS 18 nye opplysningskrav knyttet til ledelsesdefinerte resultatmål (MPM), samt skjerpede krav til aggregering og disaggregering av informasjon i regnskapet og notene.

Konsernet har ikke valgt tidlig anvendelse, men har igangsatt et arbeid for å kartlegge og vurdere effekten på konsernregnskapet. Basert på foreløpige vurderinger forventes standarden å medføre enkelte endringer i presentasjon og noteopplysninger. En identifisert effekt er at resultatandeler fra investeringer i tilknyttede selskaper ikke lenger vil inngå i driftsresultatet, men presenteres i investeringskategorien. Videre forventes det at valutaeffekter i større grad må splittes og tilordnes relevant kategori (drift, investering eller finansiering) basert på hvilke underliggende poster valutaeffektene relaterer seg til. Konsernet vil fortsette arbeidet med å detaljere effektene, herunder eventuelle endringer i delsummer,

## NOTE 2 • ESTIMATUSIKKERHET OG BETYDELIG SKJØNNANVENDELSE

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

Konsernets mest vesentlige estimater og skjønnsmessige vurderinger er knyttet til følgende poster:

### Pensjonsforpliktelser

Pensjonsforpliktelser er beregnet av aktuar og bygger på aktuarielle og økonomiske forutsetninger som for eksempel forutsetning om diskonteringsrente, fremtidig årlig lønnsvekst, turnover og sannsynlig dødelighet. Forutsetningene har vesentlig betydning for pensjonskostnad og balanseførte pensjonsforpliktelser. Se note 12 for ytterligere opplysninger. Følgende tabell viser sensitiviteten ved endring i forutsetningene ved beregning av pensjonsforpliktelser:

(Alle beløp i 1000 kroner)

2025	Diskonterings-rente		Årlig lønns og G-vekst		Pensjons-regulering		Frivillig avgang	
Økning(+)/reduksjon (-) i	+1%	-1 %	+1%	-1 %	+1%	-1 %	+1%	-1 %
Periodens pensjonskostnad	653	(901)	748	(650)	3 167	(2 662)	(103)	119
Pensjonsforpliktelser 31.12.2025	(48 964)	59 247	5 090	(4 936)	53 032	(44 386)	(1 269)	1 410

2024	Diskonterings-rente		Årlig lønns og G-vekst		Pensjons-regulering		Frivillig avgang	
Økning(+)/reduksjon (-) i	+1%	-1 %	+1%	-1 %	+1%	-1 %	+1%	-1 %
Periodens pensjonskostnad	892	(1 058)	755	(620)	2 818	(2 225)	(92)	106
Pensjonsforpliktelser 31.12.2024	(49 575)	61 611	5 445	(5 206)	53 253	(44 465)	(1 385)	1 528

### Leieavtaler

Det er benyttet skjønn ved vurdering av leieperiode og diskonteringsrente for balanseførte rett til bruk eiendeler og leieforpliktelse. Disse vurderingene er basert på beregninger gjort av ledelsen rundt hvordan renten skal beregnes. Se note 1 for beskrivelse av hvilke prinsipper som er benyttet. Når det gjelder vurdering av leieperiode er det brukt skjønn for vurdering rundt om selskapene med rimelig grad av sikkerhet vil/vil ikke nyttiggjøre seg av opsjonene. Innen detaljvirksomhet er det vanlig at første opsjonslengde er ti år, med påfølgende opsjonsperioder på 5 år. Av den bokførte leieforpliktelsen pr 31.12.2025 er MNOK 11 237 (MNOK 10 783 pr 31.12.2024) av verdien knyttet til innregnede opsjoner. Dersom den benyttede diskonteringsrenten hadde blitt redusert med 1 prosentpoeng ville leieforpliktelsen økt med MNOK 1 345 (MNOK 1 274 pr

31.12.2024). Ved en økning av diskonteringsrenten på 1 prosentpoeng ville leieforpliktelsen blitt redusert med MNOK 1 230 (MNOK 1 166 pr. 31.12.2024). Se note 7 for ytterligere opplysninger.

### Varige driftsmidler, investeringseiendom og immaterielle eiendeler, herunder goodwill

Det er benyttet skjønn ved vurdering av avskrivningsperiode for driftsmidler, investeringseiendom og immaterielle eiendeler. Varige driftsmidler avskrives lineært over forventet økonomisk levetid og ned til antatt restverdi. Driftsmidlenes antatte økonomiske levetid, samt restverdi, revurderes på hver balansedag og endres hvis nødvendig.

Konsernet gjennomfører årlig test for å vurdere verdifall på goodwill og tomter. For øvrige driftsmidler og immaterielle eiendeler gjøres det en årlig vurdering om det foreligger indikasjoner på varig verdifall. Den årlige nedskrivningstesten av goodwill er basert på estimater av fremtidige kontantstrømmer for de tilhørende kontantstrømgenererende enhetene. Estimaten baserer seg på ledelsens vurderinger av fremtidig utvikling som blant annet lokale konkurranseforhold. Se note 9 for ytterligere beskrivelse av de vurderinger som er gjort. NorgesGruppen har i 2025 nedskrevet goodwill med totalt MNOK 19,9 (MNOK 0,0 i 2024), øvrige driftsmidler med MNOK 228,7 (MNOK 48,4 i 2024) og rett til bruk eiendeler med MNOK 81,0 (MNOK 0,0 i 2024). Ved en økning i WACC på 1 prosentpoeng ville ikke totale goodwillnedskrivninger (2,4 MNOK i 2024) eller nedskrivning på øvrige driftsmidler i 2025 økt (0,0 MNOK i 2024). En reduksjon i EBIT-marginen på 0,5 prosentpoeng ville medført en økning i goodwillnedskrivninger på MNOK 67,0 (MNOK 109,6 i 2024), og nedskrivning av øvrige driftsmidler med MNOK 323,2 (MNOK 102,4 MNOK i 2024).

### Avsetninger og periodiseringer i regnskapet

Det er et begrenset omfang av avsetninger for kostnader og inntekter og periodiseringer av regnskapsposter i NorgesGruppens konsernregnskap. Innkjøpskostnadene til NorgesGruppen er i stor grad påvirket av fremforhandlede rabatter, bonuser og markedsstøtte. Avtalene med leverandørene er kortsiktige og rabatter, bonuser og markedsstøtte gjøres hovedsakelig opp månedlig og kvartalsvis. Avtalte rabatter, bonuser og markedsstøtte er i hovedsak gjort opp før avleggelsen av årsregnskapet. Det er derfor begrenset gjenværende estimatusikkerhet knyttet til disse ytelsene når årsregnskapet avlegges. Det er utviklet gode IT-løsninger for å sikre riktig behandling av rabatter og bonuser, se omtale av risikoforhold og risikostyring.

### Klassifisering av bonuser og rabattavtaler med leverandører

Ulike typer leverandørbonus og -rabatter er klassifisert mellom ulike regnskapslinjer. Bonuser og rabatter som er relatert til varekjøpet er presentert som en reduksjon av varekost. Deler av felles markedsføringsavtaler som anses som separate og distinkte fra de kjøpte varene er innregnet som reduksjon av andre driftskostnader. Det er benyttet skjønn i vurderingen rundt hvor stor andel av felles markedsføringsavtaler som fordeles mellom redusert varekost og reduserte andre driftskostnader. Godtgjørelse fra leverandørene for tjenester levert knyttet til varepåfyll i butikkene er i sin helhet klassifisert som annen driftsinntekt.

*Klimarisiko*

NorgesGruppen har ingen vesentlige risikoen som påvirker selskapets finansielle posisjon på kort sikt. Klimarisiko, spesielt knyttet til ekstremvær og påvirkning på transport og råvaretilgang, utgjør den mest prekære langsiktige utfordringen. Denne risikoen anses som systemisk og vil sannsynligvis påvirke hele bransjen. For å møte denne utfordringen benytter NorgesGruppen diversifiserte innkjøpsstrategier og investerer i mer robuste forsyningskjeder.

Overgangsrisiko som følge av strengere reguleringer rundt plastbruk og klimagassutslipp kan kreve investeringer i nye løsninger og høyere avgifter på sikt. Samtidig skaper økt etterspørsel etter bærekraftige alternativer markedsmuligheter, særlig innen utvikling av egne merkevarer og partnerskap med leverandører for reduksjon av matsvinn. For å kartlegge selskapets motstandsdyktighet gjennomføres scenarioanalyser knyttet til klimaendringer. Det investeres i tiltak som elektriske kjøretøy, energieffektiv distribusjon og økt andel lokalt produserte varer for å redusere avhengigheten av globale forsyningskjeder. For nærmere analyse av risiko knyttet til klima, se konsernets bærekraftsrapportering i tråd med CSRD.

*Vurdering av kontroll og betydelig innflytelse*

Konsernet har en rekke investeringer i andre selskaper. For hver investering vurderer konsernet hvilken grad av innflytelse det har over investeringen. I enkelte av investeringene omtalt i note 3 har NorgesGruppen 50 % av de stemmeberettigede aksjene, men har likevel konkludert med at det foreligger kontroll fordi NorgesGruppen gjennom aksjonærvtaler og stemmeflertall i styret har makt til å styre de relevante aktivitetene. NorgesGruppen har videre konkludert med at det ikke foreligger kontroll over de kjøpmannseide-/franchiseide butikker fordi det ikke foreligger stemmerettigheter i disse selskapene, og fordi underliggende avtaler gir kjøpmennene makt til å styre de mest betydelige relevante aktivitetene knyttet til driften av butikkene. Det er kjøpmannen/franchisetaker som i størst grad er eksponert for variabel avkastning gjennom resultatet fra butikkdriften.

**Følgende regnskapsposter er i størst grad avhengig av estimater**

(Alle beløp er i 1000 kroner)

Regnskapspost	Note	Forutsetninger	Balanseført verdi 31.12.2025	Balanseført verdi 31.12.2024
Netto pensjonsforpliktelse	12	Aktuarielle og økonomiske forutsetninger	789 747	771 274
Leieforpliktelse	7	Leieperiode og diskonteringsrente	23 480 992	23 494 359
Varige driftsmidler og investeringseeiendom	6	Estimert levetid og nåverdier av fremtidige kontantstrømmer	23 271 921	22 894 946
Goodwill	8	Nåverdier av fremtidige kontantstrømmer	5 681 067	5 502 954
Andre immaterielle eiendeler	8	Estimert levetid og nåverdier av fremtidige kontantstrømmer	1 800 643	1 649 898
Rett til bruk eiendel	7	Leieperiode og diskonteringsrente	19 588 703	19 902 799

**NOTE 3 • KONSERNETS SAMMENSETNING**

NorgesGruppen består av morselskapet NorgesGruppen ASA og i alt 352 datterselskaper. All vesentlig virksomhet er basert i Norge. De fleste datterselskapene er 100 % eid. I noen selskaper er det minoritetsinteresser, men disse anses ikke å være vesentlige. De mest vesentlige enhetene innenfor hvert virksomhetsområde i konsernet er listet opp under. Eierandelen som er oppgitt er konsernets direkte eller indirekte eierandel. Eierandel og stemmeandel er lik. Se note 4 for økonomisk informasjon om virksomhetsområdene.

**Virksomhetsområdet Detalj:**

Virksomhetsområdet består av totalt 71 selskaper.

Datterselskap	Eierandel	Kontor
KIWI Norge AS	100 %	Lier
KIWI Minidrift AS	100 %	Lier
NG KIWI Agder AS	100 %	Lier
NG KIWI Buskerud AS	100 %	Lier
NG KIWI Innland AS	100 %	Lier
NG KIWI Midt-Norge AS	100 %	Lier
NG KIWI Nord AS	100 %	Lier
NG KIWI Oslo Akershus AS	100 %	Lier
NG KIWI Rogaland AS	100 %	Lier
NG KIWI Romsdal og Nordmøre AS	100 %	Lier
NG KIWI Vest AS	100 %	Lier
NG KIWI Vestfold Telemark AS	100 %	Lier
NG KIWI Øst AS	100 %	Lier
NG KIWI Møre AS	50 %	Lier

<b>Datterselskap</b>	<b>Eierandel</b>	<b>Kontor</b>
Kjøpmannshuset Norge AS	100 %	Oslo
NG Joker Drift AS	100 %	Oslo
NG SPAR Buskerud AS	100 %	Oslo
NG SPAR Innland AS	100 %	Oslo
NG SPAR Nord AS	100 %	Oslo
NG SPAR Rogaland AS	100 %	Oslo
NG SPAR Romsdal og Nordmøre AS	100 %	Oslo
NG SPAR Sør AS	100 %	Oslo
NG SPAR Vest AS	100 %	Oslo
NG SPAR Vestfold Telemark AS	100 %	Oslo
NG SPAR Øst AS	100 %	Oslo
NG SPAR Møre AS	50 %	Herøy
Kjøpmannspartner AS	100 %	Oslo
NorgesGruppen SPAR Midt-Norge AS	100 %	Oslo
Dagligvare Gruppen Tromsø AS	100 %	Tromsø
MENY AS	100 %	Oslo
NG MENY Buskerud AS	100 %	Oslo
NG MENY Midt-Norge AS	100 %	Oslo
NG MENY Sør AS	100 %	Oslo
NG MENY Vest AS	100 %	Oslo
NG MENY Vestfold Telemark AS	100 %	Oslo
NG MENY Øst AS	100 %	Oslo
NG MENY Østfold AS	100 %	Oslo
NG MENY Østlandet AS	100 %	Oslo
MENY MLH AS	94 %	Oslo
Helgø MENY Rogaland AS	60 %	Stavanger
NG MENY Møre AS	50 %	Oslo
NG Storhandel AS	100 %	Oslo
Dollarstore AS	100 %	Oslo

**Virksomhetsområdet Eiendom:**

Virksomhetsområdet består av totalt 200 selskaper.

Virksomhetsområdet er i hovedsak forvaltning og utleie av eiendom.

**Virksomhetsområdet Merkevere:**

Virksomhetsområdet består av totalt 19 selskaper.

<b>Datterselskap</b>	<b>Eierandel</b>	<b>Kontor</b>
Bakehuset AS	100 %	Oslo
Joh. Johannson Kaffe AS	100 %	Oslo
Solberg & Hansen AS	100 %	Oslo
Matbørsen AS	100 %	Stokke
Unil AS	100 %	Oslo

**Virksomhetsområdet Engros:**

Virksomhetsområdet består av totalt 23 selskaper.

<b>Datterselskap</b>	<b>Eierandel</b>	<b>Kontor</b>
ASKO Norge AS	100 %	Oslo
ASKO Oslo AS	100 %	Oslo
ASKO Agder AS	100 %	Lillesand
ASKO Oslofjord AS	100 %	Holmestrand
ASKO Hedmark AS	100 %	Ringsaker
ASKO Midt-Norge AS	100 %	Trondheim
ASKO Molde AS	100 %	Molde
ASKO Nord AS	100 %	Tromsø
ASKO Oppland AS	100 %	Nord-Aurdal
ASKO Rogaland AS	100 %	Gjesdal
ASKO Sentrallager AS	100 %	Vestby
ASKO Sentrallager Kjøel AS	100 %	Vestby
ASKO Vest AS	100 %	Bergen
ASKO Vestfold-Telemark AS	100 %	Larvik
ASKO Øst AS	100 %	Vestby
ASKO Maritime AS	100 %	Horten
Konsum Gruppen Norge AS	100 %	Oslo
Mandarinen Import & Engros AS	51 %	Langhus
Mandarinen Oslo AS	51 %	Langhus
STORCASH NORGE AS	100 %	Oslo

**Andre aktiviteter:**

<b>Datterselskap</b>	<b>Eierandel</b>	<b>Kontor</b>
NorgesGruppen Fornybar AS	100 %	Ålgård
Tiger AS	100 %	Oslo
Kaffebrenneriet AS	90 %	Oslo

**NOTE 4 • SEGMENTINFORMASJON**

Pr. 31. desember 2025 har konsernet virksomhetsområdene engros, detalj, merkevare, eiendom, utland og andre aktiviteter. Virksomhetsområdene inkluderer datterselskaper og inntekt på investering i tilknyttede selskap.

Virksomhetsområdet engros innbefatter engrosselskapene, Konsum Gruppen og Storcash. Engrosvirksomheten omsetter varer til egeneid og kjøpmannseid butikkvirksomhet, kiosk- og servicehandel, servering og storhusholdning.

Virksomhetsområdet detalj består av egeneid butikkvirksomhet innen dagligvare gjennom konseptene MENY, Jacob's, EUROSPAR, SPAR, Joker, KIWI og øvrig detaljvirksomhet, samt profilhusene som drifter konseptene for både egeneide og kjøpmannseide butikker.

Segmentinntektene for detalj i 2025 er fordelt slik: KIWI MNOK 51 451 (MNOK 48 240 i 2024), MENY MNOK 18 409 (MNOK 17 130 i 2024), SPAR og Joker MNOK 8 416 (MNOK 7 741 i 2024), og øvrige detaljvirksomhet MNOK 1 217 (MNOK 1 111 i 2024).

Virksomhetsområdet merkevare er definert å omfatte i hovedsak Unil, Bakehuset, MatBørsen og Joh. Johansson Kaffe samt produksjonseiendom knyttet til selskapene.

Eiendomsområdet består av eiendom primært innen detaljsegmentet, i den grad disse er skilt ut i egne selskaper.

Utland består av NorgesGruppen Danmark ApS, Svanabyn Vindkraft AB og tilknyttede selskap i utlandet.

Andre aktiviteter består av blant annet servicehandel, administrative selskaper og NorgesGruppen Fornybar. Omfanget av andre aktiviteter er vist samlet. IFRS 16 effekter er ikke allokert til de ulike virksomhetsområdene og tilhørende resultatposter er derfor inkludert under andre aktiviteter

Fra og med 2025 presenteres «Utland» som eget segment og omfatter NorgesGruppen Danmark ApS samt investeringer i tilknyttede selskaper i utlandet. Endringen følger konsernets interne rapportering, og sammenligningstall er omarbeidet.

Resultat fra tilknyttede selskaper er fra og med 2025 allokert til segmentene basert på selskapsform, noe som endrer presentasjonen per segment. Konsernet presenterer også driftsresultat og driftsmargin før resultat fra tilknyttede selskaper som supplerende informasjon. Avstemming til konsernets resultatregnskap fremgår av side 116.

(Alle beløp i 1000 kroner)

<b>Segmentresultat 2025</b>	<b>Engros</b>	<b>Detalj</b>	<b>Merkevare</b>	<b>Eiendom</b>	<b>Utland</b>	<b>Andre aktiviteter/ IFRS16/eliminering</b>	<b>Konsern (inkl. IFRS 16)</b>
Totale segmentinntekter	107 331 445	79 492 556	16 637 793	738 429	1 748	3 193 896	207 395 867
Inntekter mellom segmentene	(64 373 799)	–	(15 445 549)	(448 819)	–	(2 046 802)	(82 314 969)
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>42 957 646</b>	<b>79 492 556</b>	<b>1 192 243</b>	<b>289 610</b>	<b>1 748</b>	<b>1 147 094</b>	<b>125 080 898</b>
Av- og nedskrivninger	(795 745)	(1 146 223)	(211 973)	(201 616)	–	(2 669 923)	(5 025 480)
<b>Driftsresultat før resultat fra tilknyttede selskap</b>	<b>1 190 780</b>	<b>2 262 301</b>	<b>581 850</b>	<b>359 622</b>	<b>1 535</b>	<b>689 250</b>	<b>5 085 337</b>
Driftsmargin før resultat fra tilknyttede selskap	1,1 %	2,8 %	3,5 %	48,7 %	87,8 %	21,6 %	4,1 %
Inntekt fra tilknyttede selskap	73 276	28 983	274 098	110 872	368 449	12 472	868 149
<b>Driftsresultat</b>	<b>1 264 056</b>	<b>2 291 284</b>	<b>855 948</b>	<b>470 494</b>	<b>369 984</b>	<b>701 722</b>	<b>5 953 487</b>
Netto finansresultat	(54 764)	237 307	(38 904)	(147 867)	6 788	(1 437 377)	(1 434 816)
<b>Resultat før skatt</b>	<b>1 209 292</b>	<b>2 528 591</b>	<b>817 044</b>	<b>322 626</b>	<b>376 772</b>	<b>(735 655)</b>	<b>4 518 670</b>

<b>Segmentresultat 2024</b>	<b>Engros</b>	<b>Detalj</b>	<b>Merkevare</b>	<b>Eiendom</b>	<b>Utland</b>	<b>Andre aktiviteter/ IFRS16/eliminering</b>	<b>Konsern (inkl. IFRS 16)</b>
Totale segmentinntekter	101 309 084	74 222 461	15 826 301	594 013	1 745	2 908 882	194 862 486
Inntekter mellom segmentene	(60 134 159)	–	(14 762 024)	(415 632)	–	(1 774 114)	(77 085 929)
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>41 174 925</b>	<b>74 222 461</b>	<b>1 064 277</b>	<b>178 381</b>	<b>1 745</b>	<b>1 134 768</b>	<b>117 776 557</b>
Av- og nedskrivninger	(655 830)	(1 092 417)	(210 215)	(173 399)	–	(2 393 966)	(4 525 827)
<b>Driftsresultat før resultat fra tilknyttede selskap</b>	<b>1 272 455</b>	<b>2 238 727</b>	<b>577 795</b>	<b>295 492</b>	<b>1 637</b>	<b>758 716</b>	<b>5 144 823</b>
Driftsmargin før resultat fra tilknyttede selskap	1,3 %	3,0 %	3,7 %	49,7 %	93,8 %	26,1 %	4,4 %
Inntekt fra tilknyttede selskap	74 339	25 156	280 343	(2 281)	289 760	(17 692)	649 626
<b>Driftsresultat</b>	<b>1 346 795</b>	<b>2 263 883</b>	<b>858 138</b>	<b>293 210</b>	<b>291 398</b>	<b>741 024</b>	<b>5 794 449</b>
Netto finansresultat	(44 978)	252 401	(38 066)	(141 854)	131	(1 263 299)	(1 235 664)
<b>Resultat før skatt</b>	<b>1 301 817</b>	<b>2 516 285</b>	<b>820 073</b>	<b>151 357</b>	<b>291 528</b>	<b>(522 275)</b>	<b>4 558 785</b>

**NOTE 5 • LØNNKOSTNADER, ANTALL ANSATTE, GODTGJØRELSER,**

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2025	2024
Lønninger	11 740 538	10 914 527
Arbeidsgiveravgift	1 761 750	1 637 852
Pensjonskostnad (note 12)	809 778	641 780
Andre ytelser	576 934	509 529
<b>Sum</b>	<b>14 889 000</b>	<b>13 703 688</b>
Antall årsverk sysselsatt	17 793	16 367
Antall ansatte	34 261	32 335

**Lån til ansatte**

Lån til ansatte utgjør TNOK 26 664 i konsernet (TNOK 27 743 pr. 31.12.24).

(Alle tall i hele kroner)

Ytelser til konsernsjef		Utbetalt lønn	Utbetalt bonus	Andre ytelser	Sum utbetalt godtgjørelse	Regnskapsført pensjonskostnad (opptjent pensjon ikke utbetalt)
	2025	9 137 642	3 976 501	432 905	13 547 048	5 760 197
Runar Hollevik	2024	8 754 460	3 799 538	357 645	12 911 643	5 272 905

Konsernsjefens økning i utbetalt lønn i 2025 er 4,4 % sammenlignet med forrige år. Konsernsjefens årlige regulering er i tråd med reguleringsrammen for alle administrative stillinger i konsernet. Det sentrale lønnsoppgjøret er førende for alle administrative stillinger.

Runar Hollevik er tilknyttet selskapets tjenstepensjonsordning og den usikrede pensjonsordningen for lønn over 12G. Konsernsjefen har rett til å gå av med pensjon fra fylte 62 år. Økningen i regnskapsført pensjonskostnad for konsernsjef forklares av økt avkastning på pensjonsporteføljen i selskapets tjenstepensjonsordning i tillegg til effekt av rentebasert investeringsprofil i selskapets driftspensjon for lønn over 12G. Pensjonsavtaler er uendret.

Konsernsjefen er berettiget et sluttvederlag på 24 måneder dersom selskapet bringer ansettelsesforholdet til opphør før fylte 62.

2025	Utbetalt lønn	Utbetalt bonus	Andre ytelser	Sum utbetalt godtgjørelse	Regnskapsført pensjonskostnad (opptjent pensjon ikke utbetalt)
Øyvind Andersen	6195	2766	297	9258	2510
Mette Lier	4636	1984	277	6897	1618
Truls Fjeldstad	4533	1952	277	6762	749
Stein Rømmerud	3761	1621	329	5711	518

2024	Utbetalt lønn	Utbetalt bonus	Andre ytelser	Sum utbetalt godtgjørelse	Regnskapsført pensjonskostnad (opptjent pensjon ikke utbetalt)
Øyvind Andersen	5935	2642	275	8851	2412
Mette Lier 1)	4441	1883	289	6613	1504
Truls Fjeldstad	4329	1865	282	6476	680
Stein Rømmerud	3589	1548	282	5419	466

1) NorgesGruppen har gitt lån til Mette Lier. Beløpet utgjør 165 750 kr pr. 31.12.24.

Det er etablert retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte i NorgesGruppen ASA. Godtgjørelsene omfatter i det vesentlige fast lønn som normalt reguleres en gang pr. år i tråd med føringer fra sentrale oppgjør. Ledende ansatte har transportgodtgjørelse etter konsernets retningslinjer. Bonus til konsernsjefen og ledende personer består av en langsiktig bonusordning. Bonusordningen har til hensikt å ivareta fokuset mot den langsiktige verdiskapningen i konsernet. Ordningen er knyttet opp mot oppnåelse av nøkkeltallet ROCE som defineres som EBIT dividert på summen av gjennomsnittlig egenkapital og netto rentebærende gjeld. Den er ikke tidsbestemt og har en maksimal uttelling på 6 månedslønner pr. år, hvor eventuelle utbetalinger er opptjent to år tidligere. Bonusordningen er besluttet av styret og løper inntil styret beslutter å endre ordningen. Det er i regnskapet for 2025 avsatt maksimalt bonusinnskudd for de ledende ansatte i den langsiktige bonusordningen. Spesifisert bonus i oppstillingen ovenfor er utbetalingen i det enkelte regnskapsår, opptjent to år før. Det foreligger ikke programmer for opsjoner eller utdeling av aksjer til ansatte i NorgesGruppen ASA.

NorgesGruppen har en usikret tilleggspensjon for lønn over 12G hvor medlemmene har en felles investeringsprofil med avkastning som følger renteutviklingen. Enkelte ledende personer har rett til pensjon fra fylte 62 år hvorav noen med avtale for pensjon over drift tilsvarende 60 % av lønn. Erklæring som omhandler ytelser til ledende ansatte vil bli behandlet på ordinær generalforsamling 28. april 2026. For 2025 har fastsettelsen av lønn og godtgjørelser for ledende ansatte blitt gjennomført i tråd med den avgitte erklæringen for det året.

**Utbetalt honorar til medlemmer i styret, valgkomité, revisjonsutvalg, kompensasjonsutvalg og observatører i styret i 2025.**

	Ordinært styrehonorar	Valgkomité	Kompensasjonsutvalg	Revisjonsutvalg	Totalt
Johan Johannson <sup>1)</sup>	767 500	45 000	40 000	–	852 500
Gisele Marchand <sup>2)</sup>	381 250	–	–	165 000	546 250
Hilde Vatne	381 250	–	30 000	110 000	521 250
Jan Magne Borgen	381 250	–	–	110 000	491 250
Ørjan Svanevik	381 250	–	30 000	–	411 250
Guri Størvold	381 250	–	–	–	381 250
Martine Myrstad Dybvik	381 250	–	–	–	381 250
Knut Hartvig Johannson	381 250	–	–	–	381 250
Filip Lorentzen	381 250	–	–	–	381 250
Mats Gunnar Knudsen	288 750	–	–	–	288 750
Cecilie Blindern Myhre	288 750	–	–	–	288 750
Trine Dahlstrøm	190 625	–	–	–	190 625
Stian Kvalvaag	190 625	–	–	–	190 625
Roar Bakkejord	92 500	–	–	–	92 500
Janne Karin Hjørnevik	92 500	–	–	–	92 500
Morten Corneliussen	–	35 000	–	–	35 000
Knut Hage	–	35 000	–	–	35 000
Rune Kvamsøy	–	35 000	–	–	35 000
<b>Totalt</b>	<b>4 961 250</b>	<b>150 000</b>	<b>100 000</b>	<b>385 000</b>	<b>5 596 250</b>

1) Styreleder og leder for valgkomité og kompensasjonsutvalg.  
2) Leder for revisjonsutvalget

**Godgjørelser til revisor (ekskl. MVA)**

(Alle beløp i 1000 kroner)	2025	2024
Lovpålagt revisjon	18 794	17 306
Andre attestasjonstjenester	3 518	923
Andre tjenester utenfor revisjonen	5 234	2 327

**NOTE 6 • VARIGE DRIFTSMIDLER OG INVESTERINGSEIENDOM**

(Alle beløp er i 1000 kroner)	Tomter	Bygninger	Driftsløsøre og inventar	Sum varige driftsmidler	Investerings-eiendom
<b>Regnskapsåret 2025</b>					
Anskaffelseskost 01.01.25	3 897 747	14 969 795	28 275 561	47 143 103	1 656 375
Tilgang nye konsernselskaper	37 115	48 670	19 005	104 790	147 489
Tilgang	263 842	648 578	2 074 144	2 986 564	72 173
Avgang	(94 560)	(184 609)	(3 501 242)	(3 780 411)	(147 496)
Reklassifiseringer	854	(138 257)	131 787	(5 616)	5 866
<b>Anskaffelseskost 31.12.25</b>	<b>4 104 997</b>	<b>15 344 178</b>	<b>26 999 255</b>	<b>46 448 430</b>	<b>1 734 407</b>
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.25	171 302	5 687 505	19 347 782	25 206 589	697 942
Akkumulerte av- og nedskrivninger i nye konsernselskaper	–	21 982	10 537	32 519	55 160
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	(4 244)	(67 893)	(3 423 934)	(3 496 070)	(11 291)
Reklassifiseringer akkumulerte av- og nedskrivninger	12	(12)	–	–	–
Årets avskrivninger	4 868	437 675	1 783 826	2 226 369	62 411
Årets nedskrivninger	9 777	8 956	114 163	132 896	4 391
<b>Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.25</b>	<b>181 716</b>	<b>6 088 213</b>	<b>17 832 374</b>	<b>24 102 303</b>	<b>808 613</b>
<b>Balanseført verdi 31.12.25</b>	<b>3 923 282</b>	<b>9 255 965</b>	<b>9 166 880</b>	<b>22 346 127</b>	<b>925 794</b>

(Alle beløp er i 1000 kroner)	Tomter	Bygninger	Driftsløsøre og inventar	Sum varige driftsmidler	Investerings-eiendom
<b>Regnskapsåret 2024</b>					
Anskaffelseskost 01.01.24	3 470 448	14 291 460	26 552 033	44 313 941	1 222 174
Tilgang nye konsernselskaper	51 407	68 902	89 841	210 151	200 157
Tilgang	400 993	987 366	1 755 784	3 144 143	283 978
Avgang	(39 640)	(96 814)	(388 256)	(524 710)	(50 356)
Reklassifiseringer	14 538	(281 118)	266 158	(422)	422
<b>Anskaffelseskost 31.12.24</b>	<b>3 897 747</b>	<b>14 969 795</b>	<b>28 275 561</b>	<b>47 143 103</b>	<b>1 656 375</b>
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.24	168 735	5 327 129	17 866 711	23 362 575	642 146
Akkumulerte av- og nedskrivninger i nye konsernselskaper	–	7 960	72 239	80 199	26 848
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	(5 195)	(61 489)	(341 644)	(408 328)	(15 243)
Reklassifiseringer akkumulerte av- og nedskrivninger	2 921	(23 065)	28 423	8 279	(8 279)
Årets avskrivninger	1 071	431 945	1 714 193	2 147 208	52 471
Årets nedskrivninger	3 771	5 024	7 860	16 655	–
<b>Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.24</b>	<b>171 302</b>	<b>5 687 505</b>	<b>19 347 782</b>	<b>25 206 589</b>	<b>697 942</b>
<b>Balanseført verdi 31.12.24</b>	<b>3 726 445</b>	<b>9 282 290</b>	<b>8 927 779</b>	<b>21 936 514</b>	<b>958 433</b>
	Tomter avskrives ikke				
Økonomisk levetid		50 - 100 år	3 - 20 år		50 - 100 år
Avskrivningsplan		Lineær	Lineær		Lineær

Leieavtaler er omtalt i note 7.

Balanseført verdi av tomter og bygninger som er pantsatt som sikkerhet for lån fra finansinstitusjoner (note 14) er TNOK 3 793 pr. 31.12.25 (TNOK 83 619 pr. 31.12.24).

Virkelig verdi av konsernets investeringseiendom er estimert til MNOK 2 120 pr. 31.12.25 (MNOK 2 152 pr. 31.12.24). Det er ikke benyttet uavhengig takstmann ved verdsettelsen av investeringseiendom. Verdsettelsen er basert på ikke observerbare markedsdata (Nivå 3). Virkelig verdi er beregnet ved hjelp av fremtidig forventede kontantstrømmer for hver enkelt eiendom, fratrukket direkte eierkostnader, neddiskontert med individuelle risikojusterte avkastningskrav. Avkastningskravene som er benyttet ligger mellom 5,6 % og 13,7 %. Inntektsførte leieinntekter fra investeringseiendom i 2025 er MNOK 133,1 (MNOK 114,7 i 2024). Direkte kostnader knyttet til investeringseiendommene har i 2025 vært MNOK 22,7 (MNOK 23,5 i 2024).

## NOTE 7 • LEIEAVTALER

### Konsernet som leietaker

NorgesGruppen har et betydelig omfang av husleieavtaler og leiekontrakter knyttet til biler og noen få produksjonsanlegg. Leieforhold som gjelder husleieavtaler består av minimumsleie og/eller en prosent av den årlige salgsinntekten eksklusive merverdiavgift som leietaker oppnår i leieobjektet. Minimumsleien er knyttet til konsumprisindeksen og reguleres en gang pr. år.

### Variable leiebetalinger

I tillegg til de bokførte leieforpliktelsene som baserer seg på diskonterte framtidige faste leiebetalinger, har konsernet variable leiebetalinger. Eksempler på slike er omsetningsbasert husleie og antall kjørte kilometer ved leasing av biler. Slike variable betalinger er ikke inkludert i leieforpliktelsene og resultatføres på tidspunktet de oppstår.

### Opsjoner

Normal kontraktperiode er 5-10 år med mulighet for utøvelse av opsjon for forlengelse av leieforholdet. Opsjonene gir mulighet for å forlenge kontraktperioden med en eller flere perioder med en varslingsfrist på normalt 6-12 måneder før utløpet av innværende kontraktperiode. Opsjonene er basert på ordinær justering av leiebetalingene iht. konsumprisindeksen eller reforhandling etter markedsvilkår.

### Unntaksregler benyttet

NorgesGruppen har valgt å benytte innregningsunntaket i IFRS 16 om å ikke innregne kortsiktige leieavtaler (under 12 mnd) eller avtaler for leie av eiendeler med lav underliggende verdi. Eiendeler med lav verdi knytter seg i all hovedsak til diverse kontorutstyr. Leiebetalinger for slike leieavtaler resultatføres lineært over leieperioden.

### Rett til bruk eiendeler

(Alle beløp er i 1000 kroner)

	Husleie	Annet*	Sum
<b>Balansført verdi 01.01.25</b>	<b>19 612 177</b>	<b>290 622</b>	<b>19 902 799</b>
Nye leieavtaler	786 032	58 612	844 644
Forlengelser	621 534	–	621 534
Indeksreguleringer	446 947	–	446 947
Avgang	(16 568)	(7 684)	(24 252)
Årets avskrivninger	(2 005 492)	(116 517)	(2 122 008)
Årets nedskrivninger (ref. note 9)	(80 961)	–	(80 961)
<b>Balansført verdi 31.12.25</b>	<b>19 363 670</b>	<b>225 033</b>	<b>19 588 703</b>
<b>Balansført verdi 01.01.24</b>	<b>19 109 806</b>	<b>353 124</b>	<b>19 462 931</b>
Nye leieavtaler	1 490 342	57 096	1 547 438
Forlengelser	441 636	–	441 636
Indeksreguleringer	786 579	–	786 579
Avgang	(99 783)	(3 115)	(102 898)
Reklassifisering til fremleie	(242 055)	–	(242 055)
Årets avskrivninger	(1 874 349)	(116 482)	(1 990 831)
<b>Balansført verdi 31.12.24</b>	<b>19 612 177</b>	<b>290 622</b>	<b>19 902 799</b>
Økonomisk levetid	1 - 25 år	1 - 5 år	
Avskrivningstid	Lineær	Lineær	

\*Posten Annet består av leie av biler samt produksjonsanlegg. På grunn av beløpens relativt lave størrelse har vi vurdert at det ikke er hensiktsmessig å gi ytterligere opplysninger.

### Leieforpliktelser

Udiskonterte leieforpliktelser og forfall på leiebetalingene 2025	Forpliktelse	Opsjon	Sum
Forfall innen ett år	2 424 685	590 817	3 015 502
Forfall innen to år	2 243 907	785 484	3 029 390
Forfall innen tre år	2 023 264	911 255	2 934 518
Forfall innen fire år	1 786 824	984 071	2 770 896
Forfall innen fem år	1 576 396	1 087 999	2 664 396
Forfall senere enn fem år	6 151 137	12 831 722	18 982 859
<b>Totale udiskonterte leieforpliktelser 31.12.25</b>	<b>16 206 213</b>	<b>17 191 348</b>	<b>33 397 562</b>

<b>Udiskonterte leieforpliktelser og forfall på leiebetalingene 2024</b>	<b>Forpliktelse</b>	<b>Opsjon</b>	<b>Sum</b>
Forfall innen ett år	2 432 793	547 613	2 980 405
Forfall innen to år	2 141 610	730 382	2 871 992
Forfall innen tre år	1 918 093	845 433	2 763 526
Forfall innen fire år	1 698 081	969 510	2 667 591
Forfall innen fem år	1 487 124	1 032 016	2 519 140
Forfall senere enn fem år	5 431 141	12 339 813	17 770 954
<b>Totale udiskonterte leieforpliktelser 31.12.24</b>	<b>15 108 842</b>	<b>16 464 766</b>	<b>31 573 608</b>

<b>Oppsummering av leieforpliktelsene i konsernregnskapet</b>	<b>Husleie</b>	<b>Annet</b>	<b>Sum</b>
<b>Balanseførte leieforpliktelser 01.01.25</b>	<b>23 185 147</b>	<b>309 212</b>	<b>23 494 359</b>
Tilgang nye leieforpliktelser	810 880	58 612	869 492
Tilgang forlengelser	698 311		698 311
Indeksreguleringer	469 985		469 985
Avgang leieforpliktelser	(83 423)	(8 065)	(91 488)
Betaling av leieforpliktelser (innregnet i kontantstrømoppstillingen)	(3 231 488)	(132 214)	(3 363 701)
Rentekostnad på leieforpliktelsen (innregnet i resultatregnskapet)	1 388 598	15 437	1 404 035
<b>Totale balanseførte leieforpliktelser 31.12.25</b>	<b>23 238 010</b>	<b>242 982</b>	<b>23 480 992</b>
Kortsiktige leieforpliktelser med forfall innen 12 måneder	2 281 062	93 345	2 374 406
Langsiktige leieforpliktelser med forfall senere enn 12 måneder	20 956 948	149 638	21 106 585

	<b>Husleie</b>	<b>Annet</b>	<b>Sum</b>
<b>Balanseførte leieforpliktelser 01.01.24</b>	<b>22 120 156</b>	<b>374 229</b>	<b>22 494 385</b>
Tilgang nye leieforpliktelser	1 554 455	57 096	1 611 551
Tilgang forlengelser	474 785		474 785
Indeksreguleringer	828 039		828 039
Avgang leieforpliktelser	(89 828)	(3 280)	(93 108)
Betaling av leieforpliktelser (innregnet i kontantstrømoppstillingen)	(3 036 551)	(136 846)	(3 173 397)
Rentekostnad på leieforpliktelsen (innregnet i resultatregnskapet)	1 334 091	18 013	1 352 104
<b>Totale balanseførte leieforpliktelser 31.12.24</b>	<b>23 185 147</b>	<b>309 212</b>	<b>23 494 359</b>
Kortsiktige leieforpliktelser med forfall innen 12 måneder	2 257 959	121 966	2 379 925
Langsiktige leieforpliktelser med forfall senere enn 12 måneder	20 927 188	187 245	21 114 434

Av den balanseførte leieforpliktelsen er ca. 46 % relatert til innregnede opsjoner (46 % i 2024). Gjennomsnittlig gjenværende uoppsigelig leieperiode på husleiekontraktene er rundt 5,5 år (5,2 år i 2024). Det er innregnet opsjoner i rundt 69 % av husleiekontraktene (72 % i 2024). Gjennomsnittlig innregnet opsjonsperiode pr 31.12.25 er 7,5 år (7,5 år i 2024).

Det er i løpet av regnskapsåret inngått enkelte nye leieavtaler som konsernet er bundet av, men der leieavtalen ennå ikke er innregnet.

Fremtidig forpliktelse knyttet til disse avtalene er estimert til å være MNOK 43 pr 31.12.25 (MNOK 45 pr 31.12.24).

Utbetaling ved betaling av leieavtaler utgjør MNOK 3 943 i 2025 (MNOK 3 664 i 2024).

#### Oppsummering av resultatførte leiekostnader:

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Variabel leie	285 411	228 375
Leiekostnader relatert til kortsiktige leieavtaler og eiendeler med lav verdi	348 861	335 546
<b>Totale resultatførte leiekostnader</b>	<b>634 271</b>	<b>563 921</b>

#### Konsernet som utleier

NorgesGruppen inngår leieavtaler som fremleies videre til kjøpsmannseide selskaper. Fremleieavtalene speiler normalt sett vilkårene i innleiekontrakten og disse anses dermed å være finansielle leieavtaler. I og med at bruksrettigheten overføres i sin helhet til fremleietaker innregner ikke konsernet en rett til bruk eiendel, men en finansiell fordring mot fremleietaker i stedet. Den finansielle fordringen reduseres med leieinnbetalingene i leieperioden og med tilhørende renteinntekt som resultatføres. Pr 31.12.25 var den balanseførte fordringen relatert til fremleieavtalene MNOK 1 421 (MNOK 1 460 i 2024). Leieforpliktelsen som NorgesGruppen har mot gårdeier innregnes på vanlig måte.

Innleieavtaler til andre eksterne gjelder som oftest lokaler der NorgesGruppen leier store deler av lokalet og fremleier deler av lokalet til en eller flere eksterne fremleietakere. Fremleien til eksterne vil som oftest ikke gjelde mer enn 20-30 % av det innleide lokalet. Ut ifra vesentlighetsbetraktninger og omfanget av slike kontrakter er slike fremleiekontrakter ansett å være operasjonelle leieavtaler. Innleieavtalen er i sin helhet innregnet som en bruksretteiendel.

**Finansiell fordring fremleie**

<b>Balansført verdi 01.01.25</b>	<b>1 460 078</b>
Tilgang	130 436
Avgang	(29 951)
Innbetaling av fremleieinntekt (innregnet i kontantstrømpoppstillingen)	(236 681)
Renteinntekt på fordring fremleie (innregnet i resultatregnskapet)	97 039
<b>Balansført verdi 31.12.25</b>	<b>1 420 920</b>
Kortsiktige fordring fremleie med forfall innen 12 måneder	173 158
Langsiktige fordring fremleie med forfall senere enn 12 måneder	1 247 763
<b>Balansført verdi 01.01.24</b>	<b>1 220 857</b>
Tilgang	153 674
Reklassifisering fra rett til bruk	242 055
Innbetaling av fremleieinntekt (innregnet i kontantstrømpoppstillingen)	(235 061)
Renteinntekt på fordring fremleie (innregnet i resultatregnskapet)	78 553
<b>Balansført verdi 31.12.24</b>	<b>1 460 078</b>
Kortsiktige fordring fremleie med forfall innen 12 måneder	163 250
Langsiktige fordring fremleie med forfall senere enn 12 måneder	1 296 828

Fordring fremleie er i balansen presentert som en del av andre finansielle eiendeler.

Konsernets ikke-neddiskonterte leiebetalinger som mottas etter dato for rapportering er presentert under:

<b>Udiskonterte fordringer fremleie og forfall på leieinnbetalingene 2025</b>	<b>Forpliktelse</b>	<b>Opsjon</b>	<b>Sum</b>
Forfall innen ett år	173 158	60 032	233 190
Forfall innen to år	150 786	81 598	232 384
Forfall innen tre år	129 623	94 603	224 226
Forfall innen fire år	112 025	103 825	215 850
Forfall innen fem år	105 249	106 915	212 164
Forfall senere enn fem år	265 638	890 459	1 156 097
<b>Totale udiskonterte fordringer fremleie 31.12.25</b>	<b>936 479</b>	<b>1 337 432</b>	<b>2 273 911</b>

<b>Udiskonterte fordringer fremleie og forfall på leieinnbetalingene 2024</b>	<b>Forpliktelse</b>	<b>Opsjon</b>	<b>Sum</b>
Forfall innen ett år	163 250	58 375	221 625
Forfall innen to år	166 382	72 889	239 271
Forfall innen tre år	137 567	86 388	223 955
Forfall innen fire år	108 770	99 781	208 550
Forfall innen fem år	95 564	101 952	197 516
Forfall senere enn fem år	250 651	929 474	1 180 125
<b>Totale udiskonterte fordringer fremleie 31.12.24</b>	<b>922 184</b>	<b>1 348 859</b>	<b>2 271 043</b>

Konsernets leieinntekter fra operasjonelle leieavtaler er presentert i tabellen under:

<b>Leieinntekter fra operasjonelle leieavtaler</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Leieinntekter fra maskiner og utstyr	6 922	10 210
Leieinntekter knyttet til variable leiebetalinger	267 552	229 468
Annen leieinntekt	83 800	70 770
<b>Totale inntekter fra operasjonelle leieavtaler</b>	<b>358 275</b>	<b>310 448</b>

Inntekter fra operasjonelle leietaker er inkludert i andre driftsinntekter.

**NOTE 8 • IMMATERIELLE EIENDELER**

(Alle beløp er i 1000 kroner)	Goodwill	IT prosjekter	Andre immaterielle eiendeler	Sum immaterielle eiendeler
Anskaffelseskost 01.01.25	8 391 576	2 637 839	566 119	11 595 534
Tilgang	198 061	519 408	8 082	725 551
Avgang	(153 344)	—	—	(153 344)
Reklassifiseringer	—	—	(250)	(250)
<b>Anskaffelseskost 31.12.25</b>	<b>8 436 293</b>	<b>3 157 247</b>	<b>573 950</b>	<b>12 167 491</b>
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.25	2 888 621	1 054 924	499 136	4 442 682
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	(153 344)	—	—	(153 344)
Årets avskrivninger	—	358 928	7 141	366 069
Årets nedskrivninger	19 949	10 425	—	30 374
<b>Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.25</b>	<b>2 755 227</b>	<b>1 424 278</b>	<b>506 276</b>	<b>4 685 781</b>
<b>Balanseført verdi 31.12.25</b>	<b>5 681 067</b>	<b>1 732 969</b>	<b>67 674</b>	<b>7 481 710</b>

Tilganger i perioden inkluderer både kjøpte immaterielle eiendeler og internt genererte immaterielle eiendeler (egenutviklede IT-løsninger), presentert separat i bevegelsesnoten i tråd med IAS 38.118(e)(i).

(Alle beløp er i 1000 kroner)	Goodwill	IT prosjekter	Andre immaterielle eiendeler	Sum immaterielle eiendeler
Anskaffelseskost 01.01.24	8 103 743	1 881 211	547 051	10 532 006
Tilgang	287 833	756 628	19 433	1 063 893
Avgang	—	—	(365)	(365)
<b>Anskaffelseskost 31.12.24</b>	<b>8 391 576</b>	<b>2 637 839</b>	<b>566 119</b>	<b>11 595 534</b>
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.24	2 888 621	743 448	491 952	4 124 021
Årets avskrivninger	—	279 712	7 184	286 897
Årets nedskrivninger	—	31 764	—	31 764
<b>Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.24</b>	<b>2 888 621</b>	<b>1 054 924</b>	<b>499 136</b>	<b>4 442 682</b>
<b>Balanseført verdi 31.12.24</b>	<b>5 502 954</b>	<b>1 582 915</b>	<b>66 983</b>	<b>7 152 852</b>

Goodwill spesifisert på virksomhetsområder:	Balanseført 31.12.2025	Balanseført 31.12.2024
Engrosvirksomhet	629 595	516 926
Detaljvirksomhet	4 386 025	4 320 581
Merkevare	656 316	656 316
Annet	9 131	9 131
<b>Sum</b>	<b>5 681 067</b>	<b>5 502 954</b>

Se note 9 for informasjon om nedskrivningsvurderinger og goodwill per kontangenererende enhet.

## NOTE 9 • NEDSKRIVNINGSVURDERINGER

Goodwill og immaterielle eiendeler med ubestemt levetid avskrives ikke, men skal årlig testes for mulig verdifall, og ved indikasjoner på verdifall. NorgesGruppen gjennomfører sine årlige tester for verdifall i fjerde kvartal. NorgesGruppen har per 31.12.25 ingen immaterielle eiendeler med ubestemt levetid. Goodwill ervervet ved virksomhetssammenslutninger er allokert til individuelle kontantgenererende enheter (CGUer).

Rett til bruk eiendeler testes for mulig verdifall dersom det foreligger indikasjoner på dette. Verdifall testes på den kontantgenererende enheten, som tilsvarer den operasjonelle enheten som benytter eiendelen, eller gruppen av operasjonelle enheter i et geografisk avgrenset område som benytter eiendelen.

Testingen av verdifall gjennomføres ved at gjenvinnbart beløp per CGU estimeres og sammenlignes med bokført verdi av enhetens netto eiendeler. Gjenvinnbart beløp er det høyeste av bruksverdi og, hvor relevant, netto salgsverdi.

Bruksverdi er beregnet ut fra diskonterte kontantstrømmodeller. De estimerte kontantstrømmene reflekterer NorgesGruppens økonomiske prognoser, budsjetter og strategiplaner over en periode på fem år.

Nøkkelforutsetningene som NorgesGruppen benytter i sine beregninger av bruksverdier er EBITDA, vekstrater, driftsmessige investeringer og diskonteringsrenter.

EBITDA representerer driftsmarginene før avskrivninger og amortiseringer, og fastsettes ut ifra historiske og nåværende marginer, prognoser og budsjetter, samt forventet fremtidig markedsutvikling per CGU. Prognosene reflekterer risiko knyttet til klima ved å inkludere vurderinger av potensielle virkninger av overgangs- og fysisk klimarisiko på fremtidige kontantstrømmer, kostnadsnivå og markedsforhold.

De benyttede vekstratene reflekterer en normalisering av de kontantgenererende enhetenes virksomhet ved at disse gjennom prognoseperioden konvergerer fra dagens og budsjetterte vekstrater mot det langsiktige vekstnivået i markedet virksomhetene drives i. Vekstratene i prognoseperioden baserer seg på fastsatte prognoser og budsjetter, ledelsens erfaringer, samt forventninger til markedsutviklingen der virksomheten drives. Etter den eksplisitte prognoseperioden på fem år, er kontantstrømmen for terminalverdien ekstrapolert med en konstant nominell vekstrate på 2,0 %, tilsvarende estimatet på forventet langsiktig inflasjon i Norge.

Kontantstrømmene skal fastsettes med utgangspunkt i den tilstand CGUene er i og bruken av disse. Følgelig er ikke investeringer som vesentlig forbedrer CGUenes ytelse hensyntatt i de estimerte kontantstrømmene. I en normal driftssituasjon forutsettes det at reinvesteringsbehovet tilsvarer gjennomsnittlig vedlikeholdsinvesteringer for CGUene, og dermed et normalisert forhold mellom investeringer og driftsinntekter på lang sikt. For CGUer som er i en vekstfase er investeringsnivået

individuell fastsatt frem til normaliseringsperioden, hvilket påvirker det fremtidige forholdet mellom investeringer og inntekter.

Diskonteringsrentene som benyttes er basert på en vektet kapitalkostnadsmodell (WACC), som reflekterer kapitalkostnadene til egenkapital og gjeld. Kapitalkostnadene til egenkapitalen er utledet ved bruk av kapitalverdimodellen (CAPM). Diskonteringsrenter estimeres etter skatt for de forskjellige virksomhetsområdene, og er 7,1 % for engros og detalj (7,1 % for 2024), 7,8 % for Merkevare (7,8 % for 2024) og 9,8 % for Servicehandel (9,8 % for 2024).

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

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

I 2025 er det foretatt nedskrivninger med totalt MNOK 248,6 (MNOK 48,4 i 2024). Dette er fordelt på goodwill med MNOK 19,9 (MNOK 0,0 i 2024) og driftsmidler med MNOK 228,7 (MNOK 48,4 i 2024). Nedskrivningene fordeler seg på flere CGUer og er i hovedsak innenfor «andre aktiviteter» med MNOK 96,8 (MNOK 32,0 i 2024), «eiendom» med MNOK 23,1 (MNOK 8,7 i 2024), detalj med MNOK 13,9 (MNOK 4,2 i 2024) og engros 114,8 MNOK (MNOK 3,5 i 2024). Det er nedskrevet rett til bruk eiendeler med MNOK 81,0 (MNOK 0,0) i 2025.

Nedskrivningene i perioden skyldes i hovedsak nedleggelse av Dollarstore og nedskrivning av elektriske ferger i ASKO Maritime AS.

**De største goodwillpostene er knyttet til følgende kontantstrømgenererende enheter:**

(Alle beløp er i 1000 kroner)

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
NG Meny Øst AS	599 525	599 525
NG Meny Østlandet AS	465 415	465 415
Dagligvare Gruppen Tromsø AS	410 588	410 588
Joh. Johannson Kaffe AS	403 774	403 774
NG Kiwi Oslo Akershus AS	367 379	367 379
NG Meny Vestfold Telemark AS	262 708	130 000
Helgø Meny Rogaland AS	233 000	233 000
NG Kiwi Vestfold Telemark AS	223 555	223 555
NG Meny Vest AS	207 527	178 679
Matbørsen AS	190 962	190 962
NG Kiwi Innland AS	185 623	185 623
NG Kiwi Rogaland AS	180 406	172 856
Konsum Gruppen Norge AS	179 619	179 619
NG Kiwi Vest AS	168 668	168 668
Asko Norge AS	124 323	124 323
Kiwi Minidrift AS	117 653	117 653
NG Kiwi Buskerud AS	109 269	109 269
NG Kiwi Øst AS	105 493	61 243
Øvrige	1 145 578	1 180 822
<b>Sum</b>	<b>5 681 067</b>	<b>5 502 954</b>

**NOTE 10 • KJØP AV VIRKSOMHET**

(Alle beløp er i 1000 kroner)

	2025	2024
	Andre oppkjøp	Andre oppkjøp
<b>Kjøpstidspunkt</b>		
Andel kjøpt		
Eierandel etter kjøp		
<b>Anskaffelseskost</b>		
Vederlag (100 %)	274 110	336 723
<b>Sum anskaffelseskost</b>	<b>274 110</b>	<b>336 723</b>
Kontanter overtatt	39 762	33 407
<b>Anskaffelseskost netto etter kontanter</b>	<b>234 348</b>	<b>303 316</b>
<b>Balansført verdi på kjøpstidspunktet</b>		
Utsatt skattefordel	107	431
Varige driftsmidler	16 805	19 902
Andre anleggsmidler	96	1 659
Varelager	59 468	33 328
Andre omløpsmidler	58 530	50 496
Egenkapital	56 013	50 449
Langsiktig gjeld	99	3 344
Kortsiktig gjeld	63 233	52 024
<b>Mer-/mindreverdi ved oppkjøp</b>		
Andre immaterielle eiendeler	25 686	-
Utsatt skatt	(5 651)	-
Goodwill	198 061	286 274
<b>Sum mer-/mindreverdi</b>	<b>218 097</b>	<b>286 274</b>

**2025:**

I 2025 er det kun gjennomført mindre oppkjøp knyttet til detaljvirksomheten, engros og fornybar energi. I noten spesifiseres kjøp av virksomhet i henhold til IFRS 3. Allokering av merverdier til goodwill er begrunnet med forventning om fremtidig inntjening i oppkjøpt virksomhet.

**2024:**

I 2024 er det kun gjennomført mindre oppkjøp knyttet til detaljvirksomheten. I noten spesifiseres kjøp av virksomhet i henhold til IFRS 3. Allokering av merverdier til goodwill er begrunnet med forventning om fremtidig inntjening i oppkjøpt virksomhet.

**NOTE 11 • INVESTERINGER I TILKNYTTETE SELSKAPER**

(Alle beløp i 1000 kroner)

NorgesGruppen har investeringer i en rekke tilknyttede selskap. Basert på en vurdering av virksomhetens størrelse og strategisk viktighet for NorgesGruppen, er BAMA Gruppen AS, Mahia 17 ApS og Scala Eiendom AS spesifisert nærmere nedenfor. Alle de tilknyttede selskapene har sin virksomhet i Norge, med unntak av Mahia 17 ApS, Pisiffik A/S og NAX AB som har sin virksomhet henholdsvis Danmark, Grønland og Sverige. Ingen av NorgesGruppens tilknyttede selskaper er børsnoterte eller omsettes i et annet likvid marked.

2025	BAMA Gruppen AS	Mahia 17 ApS	Scala Eiendom AS	Andre	Sum
<b>Balansført verdi 1.1</b>	<b>1 565 241</b>	<b>451 927</b>	<b>682 860</b>	<b>2 806 674</b>	<b>5 506 702</b>
Inntekt på investering i tilknyttede selskaper	274 098	305 781	104 993	183 277	868 149
Tilgang /avgang tilknyttende selskaper	-	-	-	269 752	269 752
Mottatt utbytte	(290 490)	-	(232 155)	(153 124)	(675 769)
Omregningsdifferanser	-	2 715	-	22 052	24 767
Andre endringer i det tilknyttede selskapets egenkapital	(16 540)	-	6 905	15 161	5 526
<b>Balansført verdi 31.12</b>	<b>1 532 310</b>	<b>760 422</b>	<b>562 604</b>	<b>3 143 791</b>	<b>5 999 126</b>

Investeringer i tilknyttede selskaper pr. 31.12.2025 inkluderer goodwill og andre merverdier med TNOK 89 848 (TNOK -26 914 pr. 31.12.2024).

Ikke innregnet tap på tilknyttede selskap pr. 31.12.2025 er TNOK 19 108 (TNOK 13 918 pr. 31.12.2024).

2025	Bama Gruppen AS	Mahia 17 ApS	Scala Eiendom AS
Sted	Oslo	Ringsted, DK	Oslo
Anleggsmidler	4 315 277	3 370 164	10 546 258
Omløpsmidler	3 793 839	4 929 824	894 300
Langsiktig gjeld	1 225 331	1 992 912	8 929 242
Kortsiktig gjeld	4 214 618	4 677 710	284 722
Driftsinntekter	26 004 500	33 373 247	1 056 811
Resultat etter skatt	584 600	225 800	67 400
<b>Totalresultat</b>	<b>584 600</b>	<b>225 800</b>	<b>67 400</b>

Enkeltstående større investeringer i andre tilknyttede selskaper omfatter H IGjørtz Sønner AS, H I Gjörtz Holding AS, NAX AB, Pisiffik A/S og Norli AS.

I konsernregnskapet til NorgesGruppen er tallene for BAMA Gruppen AS, Mahia 17 ApS og Scala Eiendom AS omarbeidet etter IFRS. I tabellen for avstemming av endringene fra inngående balanse til utgående balanse er tallene for de tre selskapene i henhold til IFRS. I tabellen som viser eiendeler, forpliktelser og resultatposter for BAMA Gruppen, Mahia 17 ApS og Scala Eiendom AS er tallene på 100 % basis og er i henhold til lokale regnskapsprinsipper, henholdvis norske regnskapsprinsipper og danske regnskapsprinsipper. Forskjellen mellom IFRS og de lokale regnskapsprinsippene knytter seg i hovedsak til avskrivning av goodwill og leieavtaler i henhold til IFRS 16 for selskapene, i tillegg til ikke innregnet estimatavvik i pensjonsforpliktelsen i BAMA. Goodwillavskrivninger i 2025 utgjør 7,4 MNOK (38,3 MNOK for 2024) for BAMA Gruppen, 4,7 MNOK (15,8 MNOK for 2024) for Mahia 17 ApS og 2,7 MNOK i 2025 (42,5 MNOK for 2024) for Scala Eiendom AS. Bama Gruppen har ingen ikke innregnet estimatavvik (tap) pr. 31.12.2025 (221 MNOK for 2024). Oppstillingene er basert på foreløpige regnskaper fra de tre selskapene, da endelige regnskaper ikke er ferdigstilt ved avleggelse av NorgesGruppens konsernregnskap. Regnskapstall for Mahia 17 ApS er omregnet til norske kroner.

2024	BAMA Gruppen AS	Mahia 17 ApS	Scala Eiendom AS	Andre	Sum
<b>Balansført verdi 1.1</b>	<b>1 461 699</b>	<b>187 285</b>	<b>769 003</b>	<b>2 664 672</b>	<b>5 082 659</b>
Inntekt på investering i tilknyttede selskaper	280 343	249 274	9 729	110 280	649 626
Tilgang /avgang tilknyttende selskaper	–	–	–	192 464	192 464
Mottatt utbytte	(226 320)	–	(30 922)	(115 453)	(372 695)
Omregningsdifferanser	–	15 368	–	18 147	33 515
Andre endringer i det tilknyttede selskapets egenkapital	49 518	–	(64 950)	(63 435)	(78 867)
<b>Balansført verdi 31.12</b>	<b>1 565 240</b>	<b>451 927</b>	<b>682 860</b>	<b>2 806 675</b>	<b>5 506 702</b>

2024	Bama Gruppen AS	Mahia 17 ApS	Scala Eiendom AS
Sted	Oslo	Ringsted, DK	Oslo
Anleggsmidler	4 216 984	3 210 185	11 111 725
Omløpsmidler	4 088 451	4 964 582	407 603
Langsiktig gjeld	1 898 338	1 157 692	8 995 124
Kortsiktig gjeld	4 168 576	5 613 709	547 509
Driftsinntekter	24 188 265	31 530 984	923 210
Resultat etter skatt	568 854	256 240	215 256
<b>Totalresultat</b>	<b>568 854</b>	<b>256 240</b>	<b>215 256</b>

BAMA Gruppen AS er det ledende selskapet i Norge innen fersk frukt, grønnsaker, bær og poteter, og er NorgesGruppens leverandør av frukt og grønt. I tillegg har selskapet en voksende posisjon innen omsetning av blomster. Selskapet er en av landets eldste private handelsbedrifter. Hovedkontoret ligger i Oslo. BAMA Gruppen AS er eiet av AS Banan (34,0 %), Rema Industrier AS (20,0 %) i tillegg til NorgesGruppen (46,0 %). Selskapet har levert stabilt gode resultater de siste årene. Mahia 17 ApS eier 100 % av Dagrofa ApS, som er et dansk konsern innen dagligvare og storhusholdning. Dagligvarevirksomheten består av Dagrofa Logistikk AS og butikkdrift gjennom profilene MENY, Min Købmand, SPAR og Let-Køb i en kombinasjon av egneide og kjøpmannseide butikker. Storhusholdningsvirksomheten utøves gjennom Dagrofa Foodservice AS. Mahia 17 ApS eies med 48,9 % av NorgesGruppen, 41,5 % av KFI Erhvervsdrivende Fond og 9,6 % av kjøpmenn. Scala Eiendom AS er et norsk eiendomsselskap med langsiktig eierskap i eiendommer. De utvikler og drifter kjøpsentre med markedsportensiale. Scala Eiendom AS er eiet av Fredriksborg (34,0%), CC Eiendom (10,0%), Joh. Johannson Eiendom (9,6%), Colligo (6,0%) i tillegg til NorgesGruppen (40,4%)

## NOTE 12 • PENSJONSKOSTNADER OG PENSJONSFORPLIKTELSE

Selskapene i konsernet er pliktig til å ha tjenstepensjonsordning etter lov om obligatorisk tjenstepensjon, og har pensjonsordning som tilfredsstiller kravene i denne loven.

Konsernets selskaper har i all hovedsak en innskuddsbasert pensjonsordning for sine ansatte. Selskapene betaler faste bidrag til en pensjonsleverandør, og selskapene har ingen ytterligere betalingsforpliktelser etter at innskuddene er betalt. Investering av pensjonsmidlene skal sikre de ansatte en god pensjon, men også en god verden å bli pensjonist i. NorgesGruppen har derfor valgt en leverandør som er ledende i Norge og Norden innen bærekraftige investeringer. Våre ansattes pensjonssparing har et karbonavtrykk som er 30 % lavere enn om den hadde blitt investert i sammenliknbare profiler uten bærekraftskrav. Et lavt karbonavtrykk betyr at porteføljen har en lav eksponering mot karbonintensive selskaper. 34 341 ansatte ( 32 249 pr. 2024) omfattes av ordningene. Kostnadsført tilskudd inngår i lønnskostnaden og utgjør TNOK 607 782 i 2025 (TNOK 464 079 i 2024).

Morselskapet og noen datterselskaper har ytelsesbaserte driftspensjonsordninger for enkelte ansatte og pensjonister. Ordningene gir rett til definerte fremtidige ytelser. Pensjonsforpliktelsene er som hovedregel ikke sikret gjennom innbetaling av premie til livselskap. Antall medlemmer i ordningene pr. 2025 er 5 aktive og 86 pensjonister (5 og 98 i 2024).

Konsernet har en usikret ordning over drift som inkluderer alle ansatte med lønn over 12 G. Ordningen gir årlig opptjening på 15 % av overskytende lønn over 12 G. I tillegg kommer enkelte individuelt avtalte satser. Regnskapsmessig virkning av dette fremkommer nedenfor. Antall medlemmer i ordningene pr. 2025 er 169 aktive og 21 pensjonister (176 og 15 i 2024). Balanseførte forpliktelser og årets kostnad er inkludert i oppstillingen nedenfor for ytelsesbaserte ordninger.

### Avtalefestet pensjon (AFP)

Flere av selskapene i konsernet har en avtalefestet pensjonsordning for sine ansatte. Det foreligger ikke tilstrekkelig informasjon for å muliggjøre innregning av forpliktelse knyttet til ny AFP-ordning. Årets kostnad for AFP-pensjon er inkludert i oppstillingen nedenfor for ytelsesbaserte ordninger.

(Alle beløp i 1000 kroner)		
	2025	2024
Nåverdi av årets pensjonsopptjening (inkl. arbeidsgiveravgift)	186 567	165 581
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	15 545	12 194
Avkastning på pensjonsmidler	(117)	(74)
<b>Netto pensjonskostnad ytelsesbaserte ordninger</b>	<b>201 996</b>	<b>177 701</b>
Pensjonskostnad innskuddsbasert pensjonsordning	607 782	464 079
<b>Netto pensjonskostnad totalt (inngår i lønnskostnaden)</b>	<b>809 778</b>	<b>641 780</b>
<b>Endring i pensjonsforpliktelse</b>		
	2025	2024
Pensjonsforpliktelse 1.1	771 274	728 943
Årets pensjonsopptjening	187 666	166 190
Rentekostnader på pensjonsforpliktelsen	15 545	12 194
<b>Estimatavvik:</b>		
Estimatavvik knyttet til endring i finansielle forutsetninger	(2 497)	(18 490)
Estimatavvik knyttet til erfaringsavvik	15 724	35 898
<b>Sum estimatavvik</b>	<b>13 227</b>	<b>17 408</b>
Utbetalte pensjoner sikrede og usikrede ordninger	(190 616)	(147 210)
<b>Pensjonsforpliktelse 31.12</b>	<b>797 097</b>	<b>777 524</b>
Pensjonsmidler	7 350	6 250
<b>Netto pensjonsforpliktelse 31.12</b>	<b>789 747</b>	<b>771 274</b>
Estimatavvik ført over totalresultatet	(13 227)	(17 408)
<b>Forutsetninger for beregning av pensjonsforpliktelser</b>		
	2025	2024
Diskonteringsrente	3,90 %	3,90 %
Årlig lønnsvekst	4,00 %	4,00 %
Årlig G-regulering	3,75 %	3,75 %
Frivillig avgang/turnover	2,29 %	2,29 %
Benyttet uføretariff	KU	KU
Benyttet demografisk tariff	K2013BE	K2013BE

Se note 2 for informasjon om estimatusikkerhet knyttet til pensjonsforutsetningene.

**NOTE 13 • FINANSIELL RISIKOSTYRING**

(Alle beløp i 1000 kroner)

NorgesGruppens risiko knyttet til finansielle instrumenter er relativt begrenset. Selskapet benytter seg ikke av finansielle instrumenter, herunder finansielle derivater, for spekulasjonsformål. De viktigste finansielle risikoene selskapet er utsatt for er knyttet til renterisiko, likviditetsrisiko og valutarisiko. Selskapets ledelse har en løpende vurdering og oppfølging av disse risikoene og fastsetter retningslinjer for hvordan disse skal håndteres. Finansiell policy følges opp av den sentrale finansavdelingen i samarbeid med de enkelte driftsenhetene.

**Kapitalstyring**

NorgesGruppen har kontinuerlig fokus på at egenkapitalen skal tilpasses virksomhetens målsetting og risikoprofil. Finansiell policy omhandler krav til finansieringsstrategi og egenkapitalandel for konsernet, morselskapet og datterselskapene. Konsernets egenkapitalandel pr. 31.12.2025 utgjør 42,9 % (41,4 % pr. 31.12.2024) inkl. IFRS 16. Egenkapitalandelen ekskl. IFRS 16 pr. 31.12.2025 utgjør 61,5 % (59,9 % pr. 31.12.2024). Konsernets finansiering består i hovedsak av obligasjonslån, trekkfasiliteter i ulike banker og sertifikatlån tatt opp av morselskapet. I henhold til avtaler med eksterne långivere har NorgesGruppen avgitt erklæring om negativ pant med definerte unntak. I henhold til noen av avtalene med eksterne långivere er NorgesGruppen pålagt ulike krav knyttet til egenkapital, gjelds- og rentedeckningsgrad. De strengeste kravene, beregnet ekskl. IFRS 16, er egenkapitalgrad, justert for kasse/ bank > MNOK 150, på minimum 24,0 %, gjeldsgrad på maksimum 3,5 og rentedeckningsgrad på minimum 3,0. Kravene testes på konsolidert rullerende 12 måneders basis ekskl. IFRS 16 og rapporteres til banken hvert kvartal. Pr. 31.12.2025 var nøkkeltallene egenkapitalgrad på 64,3 %, gjeldsgraden 0,1 og rentedeckningsgraden er ikke relevant som følge av netto positiv renteinntekt. Kravene er like for alle banklån og følges opp løpende av konsernets finansavdeling. Kravene er overholdt i perioden.

**Likviditetsrisiko**

For å sikre en sterk finansiell handlefrihet er det nødvendig å holde en solid likviditetsreserve. NorgesGruppen har som målsetting til enhver tid å opprettholde en sterk finansiell handlefrihet, gjennom en høy reell og bokført egenkapitalandel samt solid likviditetsreserve. Konsernets virksomhet gir løpende innbetalinger hver dag kombinert med en høy omsetning, slik at behovet for å tilfredsstille kravet til finansiell handlefrihet begrenser behovet for en prosentmessig høy likviditetsreserve. Konsernet har et minimumsmål på likviditetsreserve i forhold til driftsinntekter. Likviditetsreserven består av bankinnskudd og ubenyttede kommitterte bankfasiliteter, kortsiktig rentebærende trekk og kortsiktige lån som forfaller i løpet av neste 6 måneder. Plassering av overskuddslikviditet skal, utover plassering hos konsernets relasjonsbanker, kun gjøres hos institusjoner og bedrifter hvor styret i NorgesGruppen har godkjent beløps- og tidsrammen.

Den sentrale finansavdelingen følger daglig opp konsernets likviditet og tilpasser bruken av de forskjellige finansieringskildene til svingninger i konsernets likviditetsbehov på kort og lang sikt i samarbeid med de forskjellige forretningsområdene. Oppstillingene nedenfor viser konsernets kontraktsfestede forpliktelser ved første mulige forfallstidspunkt. Beløpene er

udiskonterte. Renter er beregnet i henhold til forwardkurven på balansedagen. Konsernet kan trekke opp ubenyttede trekkrammer ved behov. I tabellen er disse fordelt på forfallstidspunkt. Kortsiktige ukommitterte trekkrammer og valutaterminer kommer i tillegg.

**Finansiering 31.12.2025**

Forfall	< 3 mnd	3-12 mnd	1-2 år	2-5 år	> 5 år	Sum
Langsiktig gjeld (se note 14)	-	-	689 502	2 055 170	536 005	3 280 676
1. års avdrag av langsiktig gjeld (se note 15)	23 810	845 411	-	-	-	869 221
Annen kortsiktig gjeld (se note 15)	4 138 285	1 252 766	-	-	-	5 391 050
Beregnete renter	51 281	134 251	129 238	254 119	28 965	597 853
Leverandørgjeld	7 047 319	-	-	-	-	7 047 319
Nettooppgjorte derivater	-	-	-	-	-	-
<b>Sum</b>	<b>11 260 694</b>	<b>2 232 428</b>	<b>818 739</b>	<b>2 309 289</b>	<b>564 970</b>	<b>17 186 120</b>

Ubenyttede langsiktige trekkrammer	500 000	1 328 398	341 440	4 048 104	-	6 217 942
------------------------------------	---------	-----------	---------	-----------	---	-----------

**Finansiering 31.12.2024**

Forfall	< 3 mnd	3-12 mnd	1-2 år	2-5 år	> 5 år	Sum
Langsiktig gjeld (se note 14)	-	-	1 060 532	2 021 311	579 844	3 661 687
1. års avdrag av langsiktig gjeld (se note 15)	523 810	71 429	-	-	-	595 238
Annen kortsiktig gjeld (se note 15)	4 344 616	1 153 915	-	-	-	5 498 531
Beregnete renter	68 540	180 223	193 033	314 273	8 468	764 537
Leverandørgjeld	7 167 785	-	-	-	-	7 167 785
Nettooppgjorte derivater	-	-	-	986	-	986
<b>Sum</b>	<b>12 104 750</b>	<b>1 405 566</b>	<b>1 253 565</b>	<b>2 336 570</b>	<b>588 312</b>	<b>17 688 764</b>

Ubenyttede langsiktige trekkrammer	500 000	500 000	1 648 814	3 580 876	-	6 229 690
------------------------------------	---------	---------	-----------	-----------	---	-----------

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

**Endringer i forpliktelser som stammer fra finansieringsaktiviteter:**

	Langsiktig gjeld	Kortsiktig gjeld	Leieforpliktelser (se note 7)	Eiendeler holdt som sikringsinstrument	Sum
<b>Sum forpliktelser fra finansieringsaktiviteter 31.12.2024</b>	<b>3 661 687</b>	<b>8 669 083</b>	<b>23 494 359</b>	<b>53 769</b>	<b>35 878 898</b>
Kontantstrøm	(368 145)	(229 923)	(3 363 701)	–	(3 961 769)
Omregningsdifferanser	(12 865)	–	–	–	(12 865)
Endringer i virkelig verdi	–	–	–	(18 213)	(18 213)
Tilgang leieavtaler	–	–	2 739 659	–	2 739 659
Renter	–	(146 512)	1 404 035	–	1 257 523
Annet*	–	715 374	(91 488)	–	623 886
<b>Sum forpliktelser fra finansieringsaktiviteter 31.12.2025</b>	<b>3 280 676</b>	<b>9 008 022</b>	<b>24 182 864</b>	<b>35 556</b>	<b>36 507 119</b>

	Langsiktig gjeld	Kortsiktig gjeld	Leieforpliktelser (se note 7)	Eiendeler holdt som sikringsinstrument	Sum
<b>Sum forpliktelser fra finansieringsaktiviteter 31.12.2023</b>	<b>3 622 795</b>	<b>8 800 683</b>	<b>22 494 386</b>	<b>8 657</b>	<b>34 926 521</b>
Kontantstrøm	13 246	(335 161)	(3 173 397)	–	(3 495 312)
Omregningsdifferanser	25 646	–	–	–	25 646
Endringer i virkelig verdi	–	–	–	45 112	45 112
Tilgang leieavtaler	–	–	2 914 365	–	2 914 365
Renter	–	(20 241)	1 352 114	–	1 331 873
Annet*	–	223 802	(93 109)	–	130 693
<b>Sum forpliktelser fra finansieringsaktiviteter 31.12.2024</b>	<b>3 661 687</b>	<b>8 669 083</b>	<b>23 494 359</b>	<b>53 769</b>	<b>35 878 898</b>

\*Beløpene oppført under "Annet" gjelder i all hovedsak opsjoner for tilbakekjøp av egne aksjer samt avgang leieforpliktelser. Kortsiktig gjeld inkluderer ikke kortsiktige leieforpliktelser på TNOK 2 374 406 (TNOK 2 379 925 for 2024) som vist i note 15.

**Markedsrisiko***Valuta*

NorgesGruppen er i hovedsak eksponert for valuta på varestrøm, investeringer og tjenester. Konsernet har følgende bokført verdi på eiendeler (bankinnskudd og kundefordringer) og forpliktelser (leverandørgjeld og annen gjeld) i utenlandsk valuta, oppgitt i norske kroner. Tabellen under hensyntar ikke eiendeler som ikke er pengeposter eller finansielle instrumenter som valutaderivater.

Deler av forpliktelsene i DKK og SEK sikrer deler av egenkapitalen i DKK og SEK slik at netto eksponering i DKK og SEK er lavere enn hva tabellen tilsier.

	31.12.2025		31.12.2024	
	Eiendeler	Forpliktelser	Eiendeler	Forpliktelser
Euro	1 527	282 092	4 077	168 188
Dollar	597	34 975	1 041	43 486
SEK	–	193 277	–	195 803
DKK	211 206	617 670	256 043	539 633
Annet	24	8 428	151	2 939

Konsernet benytter valutainstrumenter for å begrense effekten som følge av svingninger i valutakurser. Pr. 31.12.2025 er det benyttet terminer. Instrumentene er balanseført til virkelig verdi. Verdien på instrumentene påvirkes av endringer i valutakursene. Basert på historiske standardavvik for gjennomsnittlige valutakurser, hentet fra daglige midtkurser fra Norges Bank de siste 10 årene, vil en økning eller reduksjon på 10 % i valutakursen være et hensiktsmessig mål for et rimelig mulighetsområde for sensitivitetsanalyse av konsernets valutainstrumenter og pengeposter i utenlandsk valuta. Følgende oppstilling viser hvordan en økning eller en reduksjon i valutakursen for relevante valutaer i markedet ville øke eller redusere konsernets valutainstrumenter og pengeposter i utenlandsk valuta 31.12 og tilsvarende endre konsernets egenkapital og resultat eller totalresultat:

	2025		2024	
	10% økning	10% reduksjon	10% økning	10% reduksjon
Euro	152 476	(152 476)	89 627	(89 627)
Dollar	49 218	(49 218)	16 529	(16 529)
SEK	25 794	(25 794)	(8 092)	8 092
DKK	77 960	(77 960)	(10 681)	10 681

*Rente*

Konsernet er utsatt for svingninger i rentemarkedene. Rentebetingelser på langsiktig gjeld er i stor grad flytende rente basert på NIBOR med tillegg av en margin. NorgesGruppen har en middels rentebindingsportefølje. Dette sees i forhold til den operative virksomheten som ikke anses å være spesielt renteusatt. Lønnsomheten i virksomheten påvirkes i begrenset grad ved en endring i rentenivået.

NorgesGruppen skal ha en moderat risikoprofil tilpasset den operasjonelle risiko. Dette gir en viss fleksibilitet til å utnytte markedsmuligheter. Hovedfokus skal være å identifisere i hvilken grad renteendringer vil påvirke selskapets inntjening og finansielle stilling, samt eventuelt redusere påvirkningen. NorgesGruppen har som målsetning å ligge på den generelle utviklingen i pengemarkedsrentene. Samtidig foretas det disponeringer for å dempe effektene av kortsiktige svingninger i rentemarkedene. Gjeldsporteføljens rentebindingsprofil dannes gjennom valg av rentestruktur på selskapets lån og gjennom å

benytte rentederivater som rentebytteavtaler og FRAer (forward rate agreements), samt ved opptak av fastrentelån. Det blir løpende målt rentebindingstid på renteinstrumentene sammen med de langsiktige lånene. Renteinstrumenter i konsernet inngår av morselskapet.

Bruk av finansielle renteinstrumenter følger av Finansiell Policy som er vedtatt av styret og følges opp av en sentral finansavdeling i samarbeid med de enkelte driftsenhetene.

Oppstillingen nedenfor viser konsernets netto rentebærende gjeld og lånerente som følge av finansiering samt balanseførte leieforpliktelser på balansedagen:

<b>Netto rentebærende gjeld</b>	<b>31.12.2025</b>	<b>31.12.2024</b>
Rentebærende gjeld (se note 14 og 15)	4 095 730	4 194 793
Rentebærende fordringer (se note 24)	(942 629)	(934 202)
Rentebærende gjeld IFRS 16 (se note 7)	23 480 992	23 494 359
Rentebærende fordringer IFRS 16 (se note 7)	(1 420 920)	(1 460 078)
Bankinnskudd og kontanter	(2 693 135)	(2 759 254)
Netto kursverdi sikringsinstrumenter, rentebærende (se note 17)	(109 991)	(134 893)
<b>Netto rentebærende gjeld</b>	<b>22 410 046</b>	<b>22 400 725</b>
Gjennomsnittlig lånerente finansiering 31.12 - konsern	4,78 %	5,12 %
Gjennomsnittlig diskonteringsrente IFRS 16	6,41 %	6,32 %

### Obligasjonslån

Alle obligasjonslån i konsernet er tatt opp av morselskapet og er inkludert i rentebærende gjeld i oppstillingen ovenfor.

<b>Børsnoterte obligasjonslån pr. 31.12.2025</b>	<b>ISIN</b>	<b>Rente</b>	<b>Løpetid</b>	<b>Beløp</b>
	NO 0010881337*	Flytende	2020/2026	650 000
	NO 0010996499*	Flytende	2021/2027	500 000
	NO 0013058552*	Flytende	2023/2028	400 000
	NO 0012838301*	Flytende	2023/2029	700 000
	NO 0013209957*	Flytende	2024/2030	500 000
	NO 0013462705*	Flytende	2025/2032	500 000
<b>Sum utsendte obligasjoner</b>				<b>3 250 000</b>

<b>Børsnoterte obligasjonslån pr. 31.12.2024</b>	<b>ISIN</b>	<b>Rente</b>	<b>Løpetid</b>	<b>Beløp</b>
	NO 0010869670*	Flytende	2019/2025	500 000
	NO 0010881337*	Flytende	2020/2026	650 000
	NO 0010996499*	Flytende	2021/2027	500 000
	NO 0013058552*	Flytende	2023/2028	400 000
	NO 0012838301*	Flytende	2023/2029	700 000
	NO 0013209957*	Flytende	2024/2030	500 000
<b>Sum utsendte obligasjoner</b>				<b>3 250 000</b>

\*Grønne obligasjoner

De grønne obligasjonene er øremerket prosjekter innenfor miljøvennlig transport, miljøbygg og fornybar energi, i henhold til selskapets grønne rammeverk. Eksempler på prosjekter som er finansiert gjennom de grønne obligasjonene er ASKO Oslofjord sitt logistikkilager i Sande og ASKO Maritime sine elektriske autonomt drevne fartøy.

Eventuelle ubenyttede midler av finansiering under det grønne rammeverket er øremerket på grønn bankkonto og rapporteres i separat rapport Grønt Rammeverk.

Flytende rente på deler av låneporteføljen er kontantstrømsikret ved hjelp av renteswapper. Den løpende effekten av sikringsforholdene er ført mot finanskostnad i den enkelte periode.

Oppstillingen nedenfor viser nominelle beløp for renteinstrumentene fordelt på forfallstidspunkt. Instrumentenes løpetid og renteeffekten av forholdet kan påvirke konsernets finanskostnader frem til forfall.

<b>Forefallsår for renteinstrumentene</b>	<b>&lt; 3 mnd</b>	<b>3-12 mnd</b>	<b>1-2 år</b>	<b>2-5 år</b>	<b>&gt; 5 år</b>	<b>Sum</b>
Nominelt beløp 31.12.2025	–	100 000	200 000	400 000	700 000	1 400 000
Nominelt beløp 31.12.2024	–	200 000	200 000	400 000	700 000	1 500 000

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Netto kursverdi rentesikringsinstrumenter	107 248	134 893
Beløp etter skatt innregnet i egenkapitalen i perioden	81 821	97 082
Effekten av sikringsforhold har økt (redusert) finanskostnaden i perioden	(38 498)	(43 224)

Netto kursverdi renteinstrumenter viser den verdien ved under-/ overkurs som ville oppstå om fastrenteposisjonene ble realisert ved årsskiftet.

**Risikoopplysninger for finansielle instrumenter**

(Alle beløp i 1000)

Sikringsforhold pr. 31.12.2025	Valuta	Andre finansielle eiendeler	Andre finansielle forpliktelser	Endringer i virkelig verdi for ineffektivitet	Nominelt beløp
	DKK	12 661	-	-	105 895
Valuta	EUR	-	-	-	143 260
	SEK	-	-	-	122 254
	USD	-	-	-	43 343
Renter	NOK	107 248	-	2 350	1 400 000
Kraft	NOK	2 743	-	-	-

Sikringsforhold pr. 31.12.2024	Valuta	Andre finansielle eiendeler	Andre finansielle forpliktelser	Endringer i virkelig verdi for ineffektivitet	Nominelt beløp
	DKK	25 027	3 714	-	91 500
Valuta	EUR	-	-	-	108 623
	SEK	-	-	-	90 000
	USD	-	-	-	22 500
Renter	NOK	134 893	-	10 429	1 500 000

NorgesGruppen har minimal ineffektivitet, utover rentesikring.

Risikokategori 2025	Balanseført verdi av sikringsobjekt	Akkumulert justering av virkelig verdi	Balansepost
Valutarisiko DKK	1 071 097	(1 104)	Investering i tilknyttede selskaper
Valutarisiko SEK	332 678	(10 208)	Investering i tilknyttede selskaper

Risikokategori 2024	Balanseført verdi av sikringsobjekt	Akkumulert justering av virkelig verdi	Balansepost
Valutarisiko DKK	743 266	(16 541)	Investering i tilknyttede selskaper
Valutarisiko SEK	326 059	(2 556)	Investering i tilknyttede selskaper

Det er ikke ineffektivitet knyttet til sikringsforholdene over.

2025	Valutarisiko	Renterisiko	Kraftrisiko
Sikringsgevinster/tap (OCI)	12 661	104 899	2 743
Sikringseffektivitet (resultat)	-	2 350	-
Post i oppstilling over totalesultatet for ineffektivitet	Ikke relevant	Finanskostnader	Ikke relevant
Omklassifisert fra reserve til resultat eiendel	25 027	32 361	-
Omklassifisert fra reserve til resultat gjeld	3 714	-	-

2024	Valutarisiko	Renterisiko	Kraftrisiko
Sikringsgevinster/tap (OCI)	21 313	124 464	(986)
Sikringseffektivitet (resultat)	-	10 429	-
Post i oppstilling over totalesultatet for ineffektivitet	Ikke relevant	Finanskostnader	Ikke relevant
Omklassifisert fra reserve til resultat eiendel	13 105	27 371	-
Omklassifisert fra reserve til resultat gjeld	7 650	-	-

Beløp i kontantstrømsikringsreserven inkluderer sikringer inngått i løpet av 2025. Gevinst eller tap fra disse sikringsforholdene er ført til OCI i løpet av året. Sikringsinstrumenter som har påvirket resultatregnskapet i samme periode, er omklassifisert fra reserven til relevante regnskapsposter i resultatet.

**Sensitivitet ved endring av rente**

Basert på en analyse av endring av 3 måneders NIBOR, vil en økning eller reduksjon i 3 måneders NIBOR på 1 % og 3 % være et hensiktsmessig mål for et rimelig mulighetsområde for sensitivitetsanalyse av verdien av konsernets renteinstrumenter, og av rentekostnader knyttet til langsiktige lån. Følgende oppstillinger viser hvordan en økning eller reduksjon i renten i markedet ville øke eller redusere verdien av konsernets renteinstrumenter, og rentekostnaden knyttet til rentebærende lån pr. 31.12 etter skatt:

Renteinstrumenter pr. 31.12	2025	2024
Endringer i egenkapitalen ved 1% endring av renten	32 900	39 096
Endringer i egenkapitalen ved 3% endring av renten	103 843	101 020

Endring i verdi på renteinstrumenter som inngår i rentesikringsforhold føres over totalresultatet. Øvrige verdiendringer på renteinstrumenter føres over resultatet.

Rentebærende gjeld pr. 31.12	2025	2024
Endringer i rentekostnad ved 1% endring av renten	41 353	32 875
Endringer i rentekostnad ved 3% endring av renten	124 059	98 624

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

Leieforpliktelser er ikke inkludert i tabellen ovenfor. Sensitivitet ved endring av diskonteringsrenten er beskrevet i note 3.

*Kraft*

En andel av kraftforbruket til konsernet er bundet av fastprisavtaler. En økning eller reduksjon i kraftprisen i markedet vil derfor kun delvis påvirke konsernets kraftkostnader. Utover fastprisavtaler så har konsernet inngått finansielle instrumenter som sikrer en andel av forventet forbruk fra 2027.

**Kredittrisiko**

Konsernets potensielle kredittrisiko på balansedagen er knyttet til utlån, kreditter, garantier, kundefordringer og derivatkontrakter. Maksimal kredittrisikoeksponering tilsvarer bokført verdi.

*Utlånsvirksomhet*

Konsernet har utlån og garantier til tilknyttede selskap, engroskunder og franchisetakere. Engasjementene administreres av NorgesGruppen Finans AS, som har konsesjon som finansieringsforetak og E-pengeforetak av Finanstilsynet, i samarbeid med driftsenhetene. Det gjøres en vurdering av låntakeres finansielle stilling, historikk og andre relevante faktorer, i samsvar med myndighetskrav til finansieringsvirksomhet. For tilknyttede selskaper gjøres vurdering, beslutning og oppfølging i samsvar med den øvrige investeringen i de enkelte tilknyttede selskap. For utlån til engroskunder gjøres kredittvurdering og løpende vurdering av de enkelte engrosselskap.

I tillegg utsteder NorgesGruppen Finans AS usikret kreditt gjennom faktureringskortet Bedriftskortet og Trumf Kredittkort til privatkunder. Søknader behandles i henhold til myndighetskrav, herunder finansavtaleloven og utlånsforskriften for Trumf Kredittkort, hvor det stilles strenge krav til søkerens gjeldsgrad og betjeningsevne. Mislighold følges tett opp av selskapet i samarbeid med inkassoselskap.

For samtlige engasjementer i NorgesGruppen Finans AS gjøres det tapsavsetninger i henhold til IFRS 9 gjennom en forventet kredittapsmodell med tre steg i nedskrivningsberegningen.

Det gjøres tapsavsetning for 12-måneders forventet tap for samtlige engasjementer ved avtaleinngåelse i steg 1. Ved vesentlig økning i kredittrisikoen etter avtaleinngåelse, avsettes det for forventet tap i hele engasjementets levetid i steg 2. Vesentlig økning i kredittrisikoen defineres som at engasjementet er over 30 dager etter forfall, manglende innbetaling og tidligere over 30 dager etter forfall, eller makrohendelse som vil påvirke engasjementet negativt. Et utlån anses misligholdt når låntaker ikke har betalt forfalte terminer innen 90 dager etter terminforfall, eller når rammekreditter ikke er inndekket innen 90 dager. Ved mislighold vurderes kundens samlede engasjement og det avsettes for hele engasjementets forventede levetid i henhold til steg 3. Indikasjoner på forventet mislighold, som dødsfall, konkurs eller svindel gjør også at engasjementer flyttes til steg 3. I steg 3 oppjusteres tapsavsetningen sammenlignet med steg 2, og et engasjement i steg 3 kan ikke «friskmeldes» tilbake til steg 1 med kun 12-måneders forventet tap igjen.

	2025	2024
Brutto utlån og andre fordringer	1 702 092	1 552 507
Nedskrivning på utlån, garantier og andre fordringer	76 967	34 252
<b>Netto utlån og andre fordringer</b>	<b>1 625 125</b>	<b>1 518 255</b>
<b>Mislighold og tap</b>		
Brutto misligholdte utlån	57 200	56 141
Nedskrivning på utlån (steg 3)	24 827	26 316
<b>Netto misligholdte utlån</b>	<b>32 373</b>	<b>29 825</b>
Nedskrivning på utlån i steg 1 og steg 2	5 094	7 936

*Kundefordringer*

Salg til detaljkunder foregår i hovedsak mot kontant betaling. Kundefordringer er i hovedsak knyttet til konsernets engrosvirksomhet. Det gjennomføres en vurdering av nye kunder med hensyn på kredittverdigheten. Det benyttes ofte kontantsalg eller bankgaranti ved første ordre. Forfalte poster purres og følges tett opp. NorgesGruppen har historisk meget lave realiserte tap på kundefordringer. Det innregnes forventet kreditttap på tidspunktet for når kredittsalgstransaksjonen gjennomføres. Forventet kreditttap er estimerte forventede tap over kundefordringenes levetid. Estimerte forventede tap beregnes ut fra statistikk på tap for ulike tidsintervaller i aldersfordelt kunderseskontro.

Konsernet har følgende aldersfordeling på kundefordringer pr. 31.12:

	Kundefordringer til pålydende	Herav ikke forfalt	0-30 dager	30-90 dager	Over 90 dager
31.12.2025	3 048 899	2 609 942	914 084	42 761	108 298
31.12.2024	2 766 865	2 168 718	417 550	106 350	74 247

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

	2025	2024
Kundefordringer til pålydende	3 048 899	2 766 865
Nedskrivninger for tap på fordringer	(36 305)	(41 359)
<b>Balanseført verdi kundefordringer</b>	<b>3 012 594</b>	<b>2 725 507</b>
	2025	2024
Nedskrivninger for tap på kundefordringer 1.1	(41 359)	(29 717)
Avsetning for nedskrivning av fordringer i året	(5 458)	(14 023)
Realiserte tap, tidligere avsatt	2 061	1 125
Tilbakeførte tidligere nedskrivninger i løpet av året	8 451	1 256
<b>Nedskrivninger for tap på kundefordringer 31.12</b>	<b>(36 305)</b>	<b>(41 359)</b>

Netto nedskrivninger for tap på utlån og kundefordringer er inkludert i andre driftskostnader.

#### Derivatkontrakter

NorgesGruppen bruker finansinstitusjoner som regnes å ha høy kredittverdighet som motparter ved derivatkontrakter. Motpartens kredittverdighet vurderes løpende. Bruk av derivatkontrakter følger av Finansiell Policy som er vedtatt av styret og følges opp av den sentrale finansavdelingen i samarbeid med de enkelte driftsenhetene. Kredittrisiko knyttet til disse kontraktene vurderes som lav.

## NOTE 14 • LANGSIKTIGE LÅN, PANTSTILLELSER OG GARANTIANSVAR

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2025	2024
<b>Langsiktig gjeld</b>		
Obligasjonslån	2 600 000	2 750 000
Gjeld til kredittinstitusjoner	610 456	817 929
Annen langsiktig gjeld	70 220	93 758
<b>Sum</b>	<b>3 280 676</b>	<b>3 661 687</b>
Langsiktige leieforpliktelser (se note 7)	21 106 585	21 114 434
<b>Sum</b>	<b>24 387 262</b>	<b>24 776 121</b>
Herav rentebærende	24 332 716	24 712 577
Herav rentebærende ekskl. IFRS 16	3 226 131	3 598 144
	2025	2024
<b>1. års avdrag på langsiktige gjeld klassifisert som kortsiktig gjeld</b>		
Obligasjonslån	650 000	500 000
Gjeld til kredittinstitusjoner	219 221	95 238
<b>Sum</b>	<b>869 221</b>	<b>595 238</b>
<b>Pantesikret gjeld og forpliktelser</b>		
Annen langsiktig gjeld	3 808	–
Øvrige forpliktelser (inkl.finansiell leasing)	–	30 000
<b>Sum</b>	<b>3 808</b>	<b>30 000</b>
<b>Balanseført verdi av pantsatte eiendeler</b>		
Tomter og bygninger	3 793	83 619
<b>Sum balanseførte verdier</b>	<b>3 793</b>	<b>83 619</b>
<b>Garantiansvar</b>		
Lån/gjeldsbrev/kassekreditter	276 316	268 229
Annet	64 334	103 990
<b>Sum</b>	<b>340 650</b>	<b>372 219</b>

Langsiktige finansiering og kreditter i konsernkontosystemene er avgitt mot erklæring om negativ pant med definerte unntak.

Det er stilt bankgaranti for skyldig skattetrekk i konsernet.

**NOTE 15 • ANNEN KORTSIKTIG GJELD**

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2025	2024
1. års avdrag av langsiktig gjeld (se note 14)	869 221	595 238
Skyldige offentlige avgifter	1 294 108	1 282 727
Periodiserte kostnader	1 453 643	1 292 587
Trumf-bonus	2 141 963	2 093 606
Annen kortsiktig gjeld	3 249 087	3 404 925
<b>Sum annen kortsiktig gjeld</b>	<b>9 008 022</b>	<b>8 669 083</b>
Kortsiktige leieforpliktelser (se note 7)	2 374 406	2 379 925
Herav rentebærende	3 244 005	2 976 574
Herav rentebærende ekskl. IFRS 16	869 599	596 649

Annen kortsiktig gjeld inkluderer en rekke ulike poster herunder feriepenger, skattetrekk og opsjon tilbakekjøp av egne aksjer.

**NOTE 16 • FINANSINNTEKTER OG FINANSKOSTNADER**

(Alle beløp i 1000 kroner)

Finansinntekter	2025	2024
Aksjeutbytte	21 938	4 612
Renteinntekter	147 110	226 851
Positiv verdiutvikling med verdiendring over resultat (se note 17)	514	1 282
Renteinntekter fordring fremleie (se note 7)	97 039	78 553
Andre finansinntekter	76 757	90 219
<b>Sum finansinntekter</b>	<b>343 358</b>	<b>401 517</b>
Finanskostnader	2025	2024
Rentekostnader	145 528	151 523
Negativ verdiutvikling med verdiendring over resultat (se note 17)	373	66
Rentekostnader leieforpliktelse (se note 7)	1 404 035	1 352 104
Andre finanskostnader	228 238	133 488
<b>Sum finanskostnader</b>	<b>1 778 174</b>	<b>1 637 181</b>

**NOTE 17 • FINANSIELLE EIENDELER OG FORPLIKTELSE**

(Alle beløp i 1000 kroner)

2025	Virkelig verdi over resultat	Sikringsinstr.	Eiendeler til amortisert kost	Over utvidet resultat	Forpliktelser til amortisert kost	Ikke-finansielle poster	Sum balanseført verdi	Virkelig verdi
<b>Eiendeler</b>								
<b>Anleggsmidler</b>								
Investeringer i aksjer og andeler	-	-	-	264 605	-	-	264 605	264 605
Andre finansielle eiendeler	-	109 991	-	-	-	-	109 991	109 991
Andre langsiktige fordringer	-	-	956 246	-	-	-	956 246	956 246
<b>Omløpsmidler</b>								
Kundefordringer og andre fordringer	-	-	5 451 977	-	-	1 516 900	6 968 878	6 968 878
Andre finansielle eiendeler	-	12 661	-	-	-	-	12 661	12 661
Bankinnskudd og kontanter	-	-	2 693 135	-	-	-	2 693 135	2 693 135
<b>Sum eiendeler</b>	<b>-</b>	<b>122 652</b>	<b>9 101 358</b>	<b>264 605</b>	<b>-</b>	<b>1 516 900</b>	<b>11 005 515</b>	<b>11 005 515</b>
<b>Forpliktelser</b>								
<b>Langsiktig gjeld</b>								
Langsiktig gjeld	-	-	-	-	3 280 676	-	3 280 676	3 312 046
Andre finansielle forpliktelser	-	-	-	-	7 451	-	7 451	7 451
<b>Kortsiktig gjeld</b>								
Leverandørgjeld	-	-	-	-	7 047 319	-	7 047 319	7 047 319
Annen kortsiktig gjeld	-	-	-	-	9 008 022	-	9 008 022	9 012 507
Andre finansielle forpliktelser	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Sum forpliktelser</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>19 343 468</b>	<b>-</b>	<b>19 343 468</b>	<b>19 379 323</b>

(Alle beløp i 1000 kroner)

2024	Virkelig verdi over resultat	Sikringsinstr.	Eiendeler til amortisert kost	Over utvidet resultat	Forpliktelser til amortisert kost	Ikke-finansielle poster	Sum balanseført verdi	Virkelig verdi
<b>Eiendeler</b>								
<b>Anleggsmidler</b>								
Investeringer i aksjer og andeler	-	-	-	302 896	-	-	302 896	302 896
Andre finansielle eiendeler	-	134 893	-	-	-	-	134 893	134 893
Andre langsiktige fordringer	-	-	865 457	-	-	-	865 457	865 457
<b>Omløpsmidler</b>								
Kundefordringer og andre fordringer	-	-	6 060 869	-	-	1 451 319	7 512 188	7 512 188
Andre finansielle eiendeler	-	25 027	-	-	-	-	25 027	25 027
Bankinnskudd og kontanter	-	-	2 759 254	-	-	-	2 759 254	2 759 254
<b>Sum eiendeler</b>	-	<b>159 920</b>	<b>9 685 580</b>	<b>302 896</b>	-	<b>1 451 319</b>	<b>11 599 715</b>	<b>11 599 715</b>
<b>Forpliktelser</b>								
<b>Langsiktig gjeld</b>								
Langsiktig gjeld	-	-	-	-	3 661 687	-	3 661 687	3 688 642
Andre finansielle forpliktelser	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Kortsiktig gjeld</b>								
Leverandørgjeld	-	-	-	-	7 167 785	-	7 167 785	7 167 785
Annen kortsiktig gjeld	-	-	-	-	8 669 083	-	8 669 083	8 669 433
Andre finansielle forpliktelser	-	3 714	-	-	-	-	3 714	3 714
<b>Sum forpliktelser</b>	-	<b>3 714</b>	-	-	<b>19 498 555</b>	-	<b>19 502 269</b>	<b>19 529 574</b>

**VERDIVURDERINGSMETODER:***Aksjer med verdiendring over utvidet resultat:*

Gruppen inneholder utelukkende aksjer som ikke er notert på børs eller i annet aktivt marked. Virkelig verdi er fastsatt basert på verddivurderingsmodeller og er verdsatt av uavhengige verdsettere (Nivå 3 i verdsettelseshierarkiet). Verdsettelse er basert på tilgjengelig informasjon om investeringsobjektene og forventet fremtidig inntjening. På grunn av investeringenes størrelse vil endringer i verdsettelsesforutsetningene ha liten konsekvens for NorgesGruppens samlede resultater og finansielle stilling.

*Rente- og valutainstrumenter:*

Verdsettes av eksterne parter utelukkende basert på objektiv markedsinformasjon i aktive markeder (Nivå 2 i verdsettelseshierarkiet).

*Langsiktig gjeld:*

Langsiktige lån er fast- og flytende rentelån inngått på markedsmessige vilkår. Virkelig verdi på lån som omsettes i aktive markeder er basert på objektiv markedsinformasjon. Første års avdrag av langsiktig gjeld er klassifisert i gruppen annen kortsiktig gjeld.

*Leverandørgjeld, kundefordringer, andre fordringer og annen kortsiktig gjeld:*

Første års avdrag på obligasjonslånet er klassifisert som kortsiktig gjeld og målt til virkelig verdi per balansedagen. For øvrig kortsiktig gjeld anses balanseført verdi å være et godt estimat på virkelig verdi.

	Virkelig verdi over resultat	Sikrings-instrumenter	Lån og fordringer til amortisert kost	Over utvidet resultat	Andre finansielle forpliktelser	Sum
<b>2025</b>						
Finansiell inntekt	514		147 110	21 938		169 562
Finansiell kostnad	(373)	38 498			(184 026)	(145 901)
<b>Sum resultatført</b>	<b>141</b>	<b>38 498</b>	<b>147 110</b>	<b>21 938</b>	<b>(184 026)</b>	<b>23 661</b>
Gevinst/tap ført direkte over egenkapital	–	(42 207)	–	–	–	(42 207)
	Virkelig verdi over resultat	Sikrings-instrumenter	Lån og fordringer til amortisert kost	Over utvidet resultat	Andre finansielle forpliktelser	Sum
<b>2024</b>						
Finansiell inntekt	1 282		226 851	4 612		232 745
Finansiell kostnad	(66)	43 224			(194 747)	(151 589)
<b>Sum resultatført</b>	<b>1 216</b>	<b>43 224</b>	<b>226 851</b>	<b>4 612</b>	<b>(194 747)</b>	<b>81 156</b>
Gevinst/tap ført direkte over egenkapital	–	12 708	–	–	–	12 708

Instrumenter til virkelig verdi med verdiendring over resultat er klassifisert som kortsiktige eiendeler eller forpliktelser. Instrumenter som er en del av et sikringsforhold balanseføres i sin helhet som langsiktig dersom gjenværende løpetid for sikringsobjektet er mer enn 12 måneder fra balansedagen, og som kortsiktig dersom gjenværende løpetid for instrumentet er kortere enn 12 måneder fra balansedagen.

Den maksimale kredittrisiko knyttet til NorgesGruppens derivater er virkelig verdi av de instrumenter som er klassifisert som eiendel på balansedagen.

Sikringsforholdene er i hovedsak effektive i perioden. Finansiell kostnad for sikringsinstrumenter er den effekten sikringsforholdet har hatt for konsernets finanskostnad i perioden.

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

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

	Virkelig verdi	Priser i aktive markeder (Nivå 1)	Basert på observerbare markedsdata (Nivå 2)	Ikke basert på observerbare markedsdata (Nivå 3)
<b>2025</b>				
<b>Finansielle eiendeler til virkelig verdi fordelt på verdsettelsesnivå</b>				
Finansielle eiendeler med verdiendring over utvidet resultat	264 605	–	–	264 605
Sikringsinstrumenter til virkelig verdi	120 302	–	120 302	–
<b>Sum</b>	<b>384 907</b>	<b>–</b>	<b>120 302</b>	<b>264 605</b>
<b>Finansielle forpliktelser til virkelig verdi fordelt på verdsettelsesnivå</b>				
Sikringsinstrumenter til virkelig verdi	–	–	–	–
<b>Sum</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
	Virkelig verdi	Priser i aktive markeder (Nivå 1)	Basert på observerbare markedsdata (Nivå 2)	Ikke basert på observerbare markedsdata (Nivå 3)
<b>2024</b>				
<b>Finansielle eiendeler til virkelig verdi fordelt på verdsettelsesnivå</b>				
Finansielle eiendeler med verdiendring over utvidet resultat	302 896	–	–	302 896
Sikringsinstrumenter til virkelig verdi	149 491	–	149 491	–
<b>Sum</b>	<b>452 387</b>	<b>–</b>	<b>149 491</b>	<b>302 896</b>
<b>Finansielle forpliktelser til virkelig verdi fordelt på verdsettelsesnivå</b>				
Sikringsinstrumenter til virkelig verdi	3 714	–	3 714	–
<b>Sum</b>	<b>3 714</b>	<b>–</b>	<b>3 714</b>	<b>–</b>

Instrumenter basert på observerbare markedsdata er valutainstrumenter (til virkelig verdi over resultat), samt rente- og valutasikringsinstrumenter. Instrumenter basert på ikke observerbare markedsdata er opsjoner på unoterte aksjer og aksjer midlertidig ført mot egenkapitalen (unoterte aksjer). Det har ikke vært noen overføringer mellom kategoriene i løpet av året.

I all vesentlighet er verdien som knytter seg til eiendeler basert på ikke observerbare markedsdata (Nivå 3) relatert til aksjer midlertidig ført mot egenkapitalen (unoterte aksjer). Følgende tabell viser bevegelsen i perioden for eiendelene som er definert i nivå 3:

	2025	2024
<b>Balansført verdi 1.1</b>	<b>302 896</b>	<b>209 304</b>
Oppkjøp nye selskaper ført etter egenkapitalmetoden	–	(7 500)
Tilgang	10 005	118 285
Avgang	(3)	(16 686)
<b>Totale gevinster/tap:</b>		
Ført mot resultat	–	–
Ført mot totalresultat	–	–
Årets nedskrivninger	(48 293)	(507)
Overførsel ut av/inn til nivå 3	–	–
<b>Balansført verdi 31.12</b>	<b>264 605</b>	<b>302 896</b>

## NOTE 18 • SKATT

(Alle beløp i 1000 kroner)

Spesifikasjon av skattekostnad i resultatregnskapet	2025	2024
Betalbar skatt	992 837	929 948
Endring i utsatt skatt	(137 580)	(35 854)
Andre poster	(4 236)	(9 266)
<b>Skattekostnad årets resultat</b>	<b>851 021</b>	<b>884 829</b>

	2025	2024
Resultat før skattekostnad	4 518 670	4 558 785
Beregnet skattekostnad etter nominell skattesats	994 107	1 002 933
Ikke skattepliktige inntekter/ikke fradragsberettigede kostnader	26 381	5 984
Andre poster	(169 468)	(124 089)
<b>Sum skattekostnad</b>	<b>851 021</b>	<b>884 829</b>

Gjennomsnittlig skattesats for 2025 er 18,8 % (19,4 % i 2024).

Endringen i gjennomsnittlig skattesats skyldes i hovedsak endring i permanente forskjeller. Disse er i hovedsak mottatt utbytte, ikke skattepliktige-/fradragsberettigede aksjegevinster eller -tap og transaksjonskostnader.

Alle NorgesGruppens vesetnlige datterselskaper er hjemmehørende i Norge. Det er derfor benyttet en nominell skattesats på 22,0 %.

	2025	2024
<b>Midlertidige forskjeller</b>		
Anleggsmidler	3 532 434	3 335 671
Omløpsmidler	(20 473)	(37 566)
Gevinst- og tapskonto	7 853	12 442
Netto pensjonsforpliktelse	(789 747)	(771 274)
Leieforpliktelse og tilhørende eiendeler	(1 184 523)	(993 373)
Andre midlertidige forskjeller	(378 834)	19 927
Fremførbart underskudd og rentefradrag	(544 897)	(276 729)
<b>Netto midlertidige forskjeller</b>	<b>621 813</b>	<b>1 289 098</b>
Netto utsatt skatteforpliktelse	136 799	283 602
Ikke balansført utsatt skattefordel	20 489	23 709
<b>Netto utsatt skatteforpliktelse</b>	<b>157 288</b>	<b>307 310</b>
<b>Midlertidige forskjeller særskattepliktige inntekter</b>		
Anleggsmidler	99 582	74 704
Andre forskjeller	(66 611)	(56 723)
<b>Netto midlertidige forskjeller særskatt</b>	<b>32 971</b>	<b>17 981</b>
Netto utsatt skatteforpliktelse særskatt	(1 234)	1 137
<b>Netto utsatt skatteforpliktelse i balansen</b>	<b>156 054</b>	<b>308 447</b>
Balansført utsatt skattefordel	902 299	768 370
Balansført utsatt skatteforpliktelse	1 058 353	1 076 818
<b>Netto utsatt skatt</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
<b>Balansført verdi 1.1</b>	<b>308 447</b>	<b>344 057</b>
Innregnet mot egenkapitalen	(14 814)	245
Innregnet mot resultatet	(137 580)	(35 854)
<b>Balansført verdi 31.12</b>	<b>156 054</b>	<b>308 447</b>

Konsernet balansefører bare utsatt skattefordel i den grad det forventes at denne kan utnyttes ved fratrukk i annen skattemessig inntekt. Fremførbare underskudd er kun i norske selskaper og kan fremføres i ubegrenset tid. Fremført rentefradrag er ikke balansført.

**Spesifikasjon av skatteeffekter til hver komponent av utvidet resultat i totalresultatoppstillingen:**

	2025	2024
Aktuarmessige gevinster og tap på pensjonsordninger	(2 910)	(3 830)
Kontantstrømssikring	(11 904)	3 584
<b>Sum skatteeffekt av utvidet resultat</b>	<b>(14 814)</b>	<b>(245)</b>

**NOTE 19 • AKSJEKAPITAL OG AKSJONÆRINFORMASJON**

Aksjekapitalen består av 40 000 000 aksjer à NOK 10 pr. 31.12.25 (40 000 000 pr. 31.12.24).

Pr. 31.12.25 eide morselskapet 1 101 984 egne aksjer, 2,8 % av aksjekapitalen (1 085 105 pr. 31.12.24).

Eierstruktur pr. 31.12.2025	Antall aksjer	Eierandel	Stemmeandel
Joh. Johannson Handel AS	29 760 242	74,40 %	74,40 %
Brødrene Lorentzen AS	3 600 000	9,00 %	9,00 %
Tor Kirkeng AS	758 990	1,90 %	1,90 %
Butikkdrift AS	722 133	1,81 %	1,81 %
Joakim Burud Holding AS	633 756	1,58 %	1,58 %
Bettina Burud Holding AS	633 756	1,58 %	1,58 %
Drageset AS	452 563	1,13 %	1,13 %
Kråtun AS	421 306	1,05 %	1,05 %
Terje Navjord AS	402 770	1,01 %	1,01 %
<b>Sum &gt; 1% eierandel</b>	<b>37 385 516</b>	<b>93,46 %</b>	<b>93,46 %</b>
Sum øvrige aksjonærer og egne aksjer	2 614 484	6,54 %	6,54 %
<b>Totalt antall aksjer</b>	<b>40 000 000</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

**Aksjer kontrollert direkte og indirekte av styrets medlemmer og konsernsjef**

	Verv	Antall aksjer
Johan Johannson	Styrets leder	29 760 242
Filip Lorentzen	Styremedlem	3 600 000
Jan Magne Borgen	Styremedlem	983
Runar Hollevik	Konsernsjef	0

Styret har frem til generalforsamlingen i 2026 en fullmakt datert 24. april 2025 til å forhøye aksjekapitalen gjennom nytegning av aksjer med samlet pålydende inntil NOK 20 000 000 fordelt på inntil 2 000 000 aksjer, hver pålydende NOK 10, uten fortrinnsrett for eksisterende aksjonærer.

Generalforsamlingen besluttet 24. april 2025 å fornye styrets fullmakt til å erverve egne aksjer i NorgesGruppen ASA begrenset til 4 000 000 aksjer, som løper til 23. april 2027.

NorgesGruppen ASA har forkjøpsrett til aksjer som omsettes. Se erklæring om eierstyring og selskapsledelse på [www.norgesgruppen.no](http://www.norgesgruppen.no) for nærmere beskrivelse.

NorgesGruppen ASA har i perioden ervervet egne aksjer med det formål å benytte disse etter vedtektenes § 11, 7. ledd: «Aksjer som selskapet erverver etter denne bestemmelsen skal alene kunne disponeres som vederlag ved fusjoner, oppkjøp, kapitalnedsettelse eller andre forretningsmessige disposisjoner i selskapets interesse». I tillegg er det inngått opsjonsavtale på tilbakekjøp av egne aksjer. Opsjonen er innregnet som kortsiktig forpliktelse til virkelig verdi og reduksjon i annen egenkapital. Etterfølgende verdiendringer resultatføres løpende.

Generalforsamlingen ga styret en fullmakt, datert 24. april 2025, om å beslutte utdeling av tilleggsutbytte på bakgrunn av årsregnskapet for 2024.

NorgesGruppen ASA har i perioden utdelt tilleggsutbytte på NOK 10,00 pr. aksje, TNOK 389 053.

Foreslått utbytte for 2025 for utbetaling til morselskapets aksjonærer er NOK 26,00 pr. aksje (NOK 26,00 for 2024), til sammen TNOK 1 011 348 (TNOK 1 011 787 for 2024). Det er i 2025 utbetalt utbytte for 2024 til morselskapets aksjonærer og minoritetsaksjonærer i datterselskaper i konsernet på til sammen TNOK 1 435 048.

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

**NOTE 20 • RESULTAT PR. AKSJE**

	Aksjer	Egne aksjer	Utestående
Antall aksjer 01.01.	40 000 000	(1 085 105)	38 914 895
Kjøp/salg av egne aksjer	–	(16 879)	(16 879)
<b>Antall aksjer 31.12.</b>	<b>40 000 000</b>	<b>(1 101 984)</b>	<b>38 898 016</b>
		<b>2025</b>	<b>2024</b>
Majoritetens andel av årsresultat (TNOK)		3 608 509	3 617 950
Gjennomsnittlig antall utestående aksjer		38 906 456	38 923 659
<b>Resultat pr. utestående aksje (NOK)</b>		<b>92,75</b>	<b>92,95</b>

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

## NOTE 21 • NÆRSTÅENDE PARTER

NorgesGruppen ASA og datterselskaper har, direkte og indirekte, mange forretningsmessige relasjoner til flere av personene som anses å være nærstående parter. Med nærstående parter legges til grunn styremedlemmer i NorgesGruppen ASA med datterselskaper og nøkkelpersoner i ledelsen, slik dette er definert i IAS 24. Nøkkelpersoner i ledelsen omfatter medlemmer av konsernledelsen samt personer som inngår i ledergruppe med medlemmer av konsernledelsen.

Alle forhold som gjelder nærstående parter blir behandlet basert på prinsippet om armlengdes avstand. Konsernet har rutiner for oppdatering av nærstående parters forretningsmessige relasjoner til konsernet.

De forhold som dette i stor grad gjelder er kjøp av varer og tjenester, leie av eiendommer, felleseide selskaper og transaksjoner hvor nærstående parter er involvert. Opplysninger om transaksjoner med nærstående parter er begrenset til transaksjonsvolum større enn 1 MNOK i regnskapsåret.

Nærstående part	Posisjon	Involvert selskap	Tjeneste/forbindelse	Omfang 2025	Omfang 2024
Filip Lorentzen	Styremedlem i NorgesGruppen ASA	Oluf Lorentzen AS	Leveranser	> 200 MNOK	> 200 MNOK
Johan Johannson	Styreleder i NorgesGruppen ASA	Joh. Johannson Eiendom AS, Skansevegen 5 AS	Utleie av eiendommer	80-85 MNOK	80-85 MNOK
Jan Magne Borgen	Kategoridirektør i NorgesGruppen ASA	Borgano AS	Utleie av eiendommer/leveranser	10-15 MNOK	120-125 MNOK
Terje Navjord	Økonomidirektør i Kiwi Norge AS*	Pett Invest AS	Utleie av eiendommer	5-10 MNOK	10-15 MNOK
Ivar Jørgen Bjoner	Styremedlem i Meny AS	Magnolia System AS	Utleie av eiendom/leveranser	5-10 MNOK	5-10 MNOK
Leif Petter Tunold	Kategoridirektør i NorgesGruppen ASA	Tunold Eiendom AS	Utleie av eiendom	1-5 MNOK	1-5 MNOK

\*Økonomidirektør i Kiwi Norge AS frem til 01.04.2025.

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

**NOTE 22 • ANDRE DRIFTSINNTEKTER**

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2025	2024
Leieinntekter (se note 7)	358 275	310 448
Provisjonsinntekter	385 084	349 625
Gevinst ved realisasjon av anleggsmidler	141 796	50 989
Andre inntekter	2 622 099	2 534 275
<b>Sum andre driftsinntekter</b>	<b>3 507 254</b>	<b>3 245 337</b>

Andre inntekter består i hovedsak av tjenesteinntekter i form av kjedemedlemsskap, markedsføringstjenester og regnskapstjenester fra kjøpmannseid virksomhet.

**NOTE 23 • VAREBEHOLDNING**

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2025	2024
Handelsvarer	9 434 353	8 605 384
Råvarer og emballasje	786 982	356 366
Boligprosjekter under utvikling	152 471	23 239
<b>Varebeholdning</b>	<b>10 373 806</b>	<b>8 984 989</b>

**NOTE 24 • LANGSIKTIGE FORDRINGER, KUNDEFORDRINGER OG ANDRE KORTSIKTIGE FORDRINGER**

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2025	2024
Lån til tilknyttede selskaper	368 157	192 808
Langsiktige kundelån	202 497	227 968
Andre langsiktige fordringer	385 593	320 216
<b>Sum langsiktige fordringer</b>	<b>956 246</b>	<b>740 992</b>
Herav rentebærende	630 178	450 831
<b>Kundefordringer og andre kortsiktige fordringer</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Kundefordringer	3 012 594	2 725 507
Forskuddsbetalt kostnad	1 516 900	1 451 319
Kortsiktige utlån	1 054 472	1 097 479
Andre kortstiktige fordringer	1 384 911	2 237 883
<b>Sum kundefordringer og andre kortsiktige fordringer</b>	<b>6 968 878</b>	<b>7 512 188</b>
Herav rentebærende	312 451	483 371

## NOTE 25 • SPESIFIKASJON AV UTVIDET RESULTAT

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	Opptjent egenkapital			Minoritets- interesser	Sum
		Annen egenkapital	Valuta- omregnings- differanser	Verdi- justeringer og sikring		
Aktuarmessige gevinster og tap på pensjon	12	(10 317)	–	–	–	(10 317)
Sikring	13	–	–	(42 207)	–	(42 207)
Omregningsdifferanser valuta		–	25 616	–	–	25 616
Egenkapitaleffekt tilknyttede selskaper		5 526	–	–	–	5 526
Andre utvidede resultatposter		(4 660)	–	–	–	(4 660)
<b>Sum utvidet resultat 31.12.2025</b>		<b>(9 452)</b>	<b>25 616</b>	<b>(42 207)</b>	<b>–</b>	<b>(26 041)</b>
Aktuarmessige gevinster og tap på pensjon	12	(13 578)	–	–	–	(13 578)
Sikring	13	–	–	12 708	–	12 708
Omregningsdifferanser valuta		–	35 725	–	–	35 725
Egenkapitaleffekt tilknyttede selskaper		(78 867)	–	–	–	(78 867)
Andre utvidede resultatposter		(2 047)	–	–	(763)	(2 810)
<b>Sum utvidet resultat 31.12.2024</b>		<b>(94 492)</b>	<b>35 725</b>	<b>12 708</b>	<b>(763)</b>	<b>(46 821)</b>

## NOTE 26 • BETINGEDE FORPLIKTELSE

NorgesGruppen er involvert i enkelte tvistesaker. Konsernet er av den oppfatning at sakene, basert på den informasjonen som er tilgjengelig, vil løses uten vesentlig effekt på regnskapet. Det er ikke vurdert som sannsynlig at NorgesGruppen vil måtte innfri kravene, og basert på dette er sakene behandlet som betingede forpliktelser uten avsetning i regnskapet. Den mest vesentlige saken gjelder Konkurransetilsynets varsel om gebyr i den såkalte prisjegersaken. Øvrige saker er både enkeltvis og samlet ansett som uvesentlige.

### Vedtak i prisjegersaken

Konkurransetilsynet ila i 2024 NorgesGruppen et gebyr på 2,3 milliarder kroner i prisjegersaken. Gebyret ble i 2025 opprettholdt i vedtak fra Konkurransklagenemnda. NorgesGruppen er uenig i å ha deltatt i et samarbeid i strid med konkurranseloven § 10, og har anket saken inn for lagmannsretten. NorgesGruppen vurderer, herunder basert på innhentede juridiske vurderinger, at det er sannsynlig at selskapet vil vinne frem, og har derfor ikke innregnet noen forpliktelse.

## NOTE 27 • HENDELSER ETTER BALANSEDAGEN

Med unntak av forholdet omtalt nedenfor, har det etter balansedagen ikke inntruffet hendelser som gir vesentlig ny informasjon om forhold som forelå per 31.12.2025, eller som krever endring i det avlagte konsernregnskapet.

### Oppkjøp av Norsk Medisinaldepot AS (NMD) med apotekkjedene Vitusapotek og Ditt Apotek

Den 6. august 2025 inngikk konsernet avtale om kjøp av 100 % av aksjene i Norsk Medisinaldepot AS (NMD), inkludert kjedekonseptene Vitusapotek og Ditt Apotek, fra McKesson Corporation.

Gjennomføring av transaksjonen var betinget av godkjenning fra Konkurransetilsynet; godkjenning ble gitt 15. desember 2025. Den formelle overtakelsen og overføring av kontroll i henhold til IFRS 10 skjedde 30. januar 2026, og oppkjøpet vil bli regnskapsført som en virksomhets sammenslutning i konsernregnskapet fra dette tidspunktet (IFRS 3).

Transaksjonen er en ikke-justerende hendelse etter balansedagen og inngår derfor ikke i konsernets balanse per 31.12.2025.

NMD driver apotekvirksomhet og handel med legemidler og produkter innen helse, velvære og egenomsorg, med en integrert verdikjede som omfatter innkjøp, distribusjon/ logistikk, sentrallager, netthandel og salg gjennom apotek. Per 30. januar 2026 omfatter virksomheten 285 apotek i Norge og har servicekontor, netthandel og sentrallager i Oslo, med distribusjonssenter i Harstad.

For regnskapsåret 01.04.2024–31.03.2025 hadde NMD driftsinntekter på om lag NOK 12 mrd., årsresultat på om lag NOK 400 mill., og mer enn 3 000 ansatte.

Oppkjøpet av NMD er strategisk viktig for NorgesGruppen. Apotekvarer er en kategori i vekst, godt hjulpet av at den norske befolkningen blir eldre, og at flere blir bevisst på å kjøpe helserelaterte produkter og tjenester nær der de bor. Tilgang til apotekvarer og mat er helt avgjørende for norsk samfunnsikkerhet og beredskap. Oppkjøpet er et naturlig steg for å realisere konsernets visjon - som er å "gi folk en bedre hverdag".

Eventuelle justeringer som følge av sluttoppgjør eller identifikasjon og måling av merverdier vil bli innarbeidet når oppkjøpsanalysen ferdigstilles. Oppkjøpet finansieres i hovedsak gjennom utstedelse av obligasjonslån.

På tidspunktet for avleggelse av konsernregnskapet foreligger ikke tilstrekkelig informasjon til å ferdigstille oppkjøpsanalysen i samsvar med IFRS 3, herunder endelig fordeling av vederlaget til identifiserbare eiendeler og forpliktelser og beregning av goodwill. Konsernet vil ferdigstille den initielle regnskapsføringen innenfor måleperioden på 12 måneder fra oppkjøpsdatoen..

## Alternative resultatmål

NorgesGruppen benytter alternative resultatmål (APM-er) i markedskommunikasjonen i tråd med ESMA's retningslinjer. APM-ene er utledet fra konsernets rapporterte IFRS-tall og suppleres med nærmere definerte justeringer der dette er relevant.

For enkelte APM-er justeres det for effekter av IFRS 16 for å gi et supplerende og mer relevant bilde av konsernets løpende drift i markedskommunikasjonen. Videre presenteres enkelte resultatmål før resultatandel fra investering i tilknyttede selskaper. Hensikten er å gi et supplerende bilde av konsernets underliggende operative drift og lønnsomhet. Resultatbidrag fra tilknyttede selskaper kan påvirkes av forhold som i mindre grad reflekterer utviklingen i konsernets kjernevirksomhet og som konsernet ikke fullt ut kontrollerer. APM-ene er tilleggsinformasjon og skal ikke anses som et alternativ til IFRS-størrelser.

APM-ene er avstemt mot nærmeste sammenlignbare IFRS-størrelser. Avstemningspostene omfatter kun (i) effekter av IFRS 16 for de APM-ene hvor dette er relevant, og (ii) resultatandel fra investering i tilknyttede selskaper for de APM-ene som presenteres før slik resultatandel. Det foretas ingen øvrige justeringer. APM-ene er definert og beregnet basert på regnskapsmessige størrelser slik de fremgår av konsernregnskapet med tilhørende noter, og benyttes konsistent over tid.

Definisjonene av driftsresultat før resultatandel fra investering i tilknyttede selskaper, driftsmargin (EBIT) og resultatmargin er oppdatert ved at resultatandel fra investering i tilknyttede selskaper ekskluderes. Endringen er gjort for å gi et supplerende bilde av konsernets underliggende operative drift og lønnsomhet, uavhengig av resultatbidrag fra tilknyttede selskaper. Sammenligningstall er beregnet etter samme definisjon for å sikre konsistens og sammenlignbarhet over tid.

NorgesGruppen benytter følgende APM-er:

- EBITDA – Driftsresultat før av- og nedskrivninger og før resultatandel fra investering i tilknyttede selskaper.
- Driftsresultat før resultatandel fra investering i tilknyttede selskaper – Driftsresultat (EBIT) før resultatandel fra investering i tilknyttede selskaper.
- Driftsresultat (EBIT) (IFRS) – Resultat før finansposter, inkludert resultatandel fra investering i tilknyttede selskaper.
- Driftsmargin (EBIT) – Driftsresultat før resultatandel fra investering i tilknyttede selskaper / Sum driftsinntekter.
- Driftsmargin (EBITDA) – EBITDA / Sum driftsinntekter.
- Resultatmargin – Årsresultat ekskl. resultatandel fra investering i tilknyttede selskaper / Sum driftsinntekter.
- Avkastning på anvendt kapital – Driftsresultat / (Gjennomsnittlig egenkapital + netto rentebærende gjeld).
- Netto rentebærende gjeld – Rentebærende gjeld fratrukket rentebærende fordringer og bankinnskudd/kontantbeholdning, se note 13.
- Avkastning på total kapital – (Resultat før skatt + rentekostnader) / Gjennomsnittlig total kapital.

De benyttede nøkkeltallene og resultatmålene NorgesGruppen benytter i markedskommunikasjonen gir et godt bilde av den løpende driften og finansielle måloppnåelsen for konsernet. Måltallene representerer konsernets viktigste finansielle nøkkeltall som ledelsen styrer etter.

### Effekt av IFRS 16 og resultatandel fra investering tilknyttede selskaper

Konsernet regnskapsfører leiekontrakter etter IFRS 16 og har investeringer i tilknyttede selskaper som regnskapsføres etter egenkapitalmetoden. For enkelte nøkkeltall presenteres derfor avstemming både for effekter av IFRS 16 og for resultatandel fra investering i tilknyttede selskaper. Avstemmingen for de presenterte periodene fremgår av oppstillingene nedenfor. Noteopplysninger fremgår av note 7 og note 11.

## Resultatregnskap

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2025 Ekskl. IFRS 16	2024 Ekskl. IFRS 16	2025 Inkl. IFRS 16	2024 Inkl. IFRS 16	2025 IFRS 16 effekt	2024 IFRS 16 effekt
Salginntekter	121 573 643	114 531 219	121 573 643	114 531 219	–	–
Andre driftsinntekter	3 735 266	3 475 237	3 507 254	3 245 337	(228 012)	(229 899)
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>125 308 909</b>	<b>118 006 456</b>	<b>125 080 898</b>	<b>117 776 557</b>	<b>(228 012)</b>	<b>(229 899)</b>
Varekostnader	(92 292 783)	(87 145 495)	(92 215 121)	(87 067 254)	77 661	78 241
Lønnskostnader	(14 889 000)	(13 703 688)	(14 889 000)	(13 703 688)	–	–
Andre driftskostnader	(11 186 387)	(10 430 121)	(7 865 958)	(7 334 965)	3 320 428	3 095 156
Av- og nedskrivninger	(2 822 510)	(2 534 995)	(5 025 480)	(4 525 827)	(2 202 970)	(1 990 831)
<b>Sum driftskostnader</b>	<b>(121 190 680)</b>	<b>(113 814 299)</b>	<b>(119 995 560)</b>	<b>(112 631 734)</b>	<b>1 195 120</b>	<b>1 182 565</b>
Inntekt på investering i tilknyttede selskaper	868 149	649 626	868 149	649 626	–	–
<b>Driftsresultat</b>	<b>4 986 378</b>	<b>4 841 783</b>	<b>5 953 487</b>	<b>5 794 449</b>	<b>967 109</b>	<b>952 666</b>
Finansinntekter	246 319	322 963	343 358	401 517	97 039	78 553
Finanskostnader	(374 139)	(285 076)	(1 778 174)	(1 637 181)	(1 404 035)	(1 352 104)
<b>Netto finansresultat</b>	<b>(127 821)</b>	<b>37 887</b>	<b>(1 434 816)</b>	<b>(1 235 664)</b>	<b>(1 306 996)</b>	<b>(1 273 551)</b>
<b>Resultat før skattekostnad</b>	<b>4 858 557</b>	<b>4 879 670</b>	<b>4 518 670</b>	<b>4 558 785</b>	<b>(339 887)</b>	<b>(320 885)</b>
Skattekostnad	(907 984)	(955 423)	(851 021)	(884 829)	56 964	70 595
<b>ÅRSRESULTAT</b>	<b>3 950 573</b>	<b>3 924 247</b>	<b>3 667 650</b>	<b>3 673 956</b>	<b>(282 923)</b>	<b>(250 290)</b>
Minoritetenes andel av årsresultat	59 141	56 007	59 141	56 007	–	–
Majoritetenes andel av årsresultat	3 891 432	3 868 240	3 608 509	3 617 950	(282 923)	(250 290)

## Balanse

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2025 Ekskl. IFRS 16	2024 Ekskl. IFRS 16	2025 Inkl. IFRS 16	2024 Inkl. IFRS 16	2025 IFRS 16 effekt	2024 IFRS 16 effekt
<b>EIENDELER</b>						
<b>Anleggsmidler</b>						
Goodwill	7 481 710	7 152 852	7 481 710	7 152 852	–	–
Utsatt skattefordel	902 299	768 370	902 299	768 370	–	–
Varige driftsmidler	22 346 127	21 936 514	22 346 127	21 936 514	–	–
Investeringseiendom	925 794	958 433	925 794	958 433	–	–
Rett til bruk eiendel			19 588 703	19 902 799	19 588 703	19 902 799
Investering i tilknyttede selskaper	5 999 126	5 506 702	5 999 126	5 506 702	–	–
Andre langsiktige fordringer	956 246	740 992	956 246	740 992	–	–
Andre finansielle eiendeler	374 615	437 798	1 622 377	1 734 627	1 247 763	1 296 828
<b>Sum anleggsmidler</b>	<b>38 985 917</b>	<b>37 501 662</b>	<b>59 822 382</b>	<b>58 701 289</b>	<b>20 836 465</b>	<b>21 199 627</b>
<b>Omløpsmidler</b>						
Varebeholdning	10 373 806	8 984 989	10 373 806	8 984 989	–	–
Kundefordringer og andre kortsiktige eiendeler	6 968 878	7 512 188	6 968 878	7 512 188	–	–
Andre finansielle eiendeler	12 661	25 027	185 819	188 277	173 158	163 250
Bankinnskudd og kontanter	2 693 135	2 759 254	2 693 135	2 759 254	–	–
<b>Sum omløpsmidler</b>	<b>20 048 480</b>	<b>19 281 459</b>	<b>20 221 638</b>	<b>19 444 708</b>	<b>173 158</b>	<b>163 250</b>
<b>SUM EIENDELER</b>	<b>59 034 397</b>	<b>56 783 120</b>	<b>80 044 020</b>	<b>78 145 997</b>	<b>21 009 623</b>	<b>21 362 877</b>

# Balanse

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2025 Ekskl. IFRS 16	2024 Ekskl. IFRS 16	2025 Inkl. IFRS 16	2024 Inkl. IFRS 16	2025 IFRS 16 effekt	2024 IFRS 16 effekt
<b>EGENKAPITAL OG GJELD</b>						
<b>Egenkapital</b>						
Innskutt egenkapital	1 823 219	1 823 388	1 823 219	1 823 388	-	-
Opptjent egenkapital	34 062 610	31 815 153	32 117 131	30 152 597	(1 945 479)	(1 662 556)
Minoritetsinteresser	438 273	394 358	438 273	394 358	-	-
<b>Sum egenkapital</b>	<b>36 324 102</b>	<b>34 032 898</b>	<b>34 378 623</b>	<b>32 370 343</b>	<b>(1 945 479)</b>	<b>(1 662 556)</b>
<b>Langsiktig gjeld</b>						
Utsatt skatt	1 584 243	1 545 744	1 058 353	1 076 818	(525 890)	(468 926)
Pensjonsforpliktelser	789 747	771 274	789 747	771 274	-	-
Langsiktig gjeld	3 280 676	3 661 687	3 280 676	3 661 687	-	-
Langsiktige leieforpliktelser			21 106 585	21 114 434	21 106 585	21 114 434
Andre finansielle forpliktelser	7 451	986	7 451	986	-	-
Andre avsetninger for forpliktelser	7 451	-	-	-	(7 451)	-
<b>Sum langsiktig gjeld</b>	<b>5 669 568</b>	<b>5 979 691</b>	<b>26 242 813</b>	<b>26 625 199</b>	<b>20 573 245</b>	<b>20 645 508</b>
<b>Kortsiktig gjeld</b>						
Leverandørgjeld	7 047 319	7 167 785	7 047 319	7 167 785	-	-
Annen kortsiktig gjeld	9 008 022	8 669 083	11 382 428	11 049 008	2 374 406	2 379 925
Betalbar skatt	992 837	929 948	992 837	929 948	-	-
Andre finansielle forpliktelser	-	3 714	-	3 714	-	-
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>	<b>17 048 178</b>	<b>16 770 531</b>	<b>19 422 584</b>	<b>19 150 456</b>	<b>2 374 406</b>	<b>2 379 925</b>
<b>Sum gjeld</b>	<b>22 717 746</b>	<b>22 750 222</b>	<b>45 665 397</b>	<b>45 775 655</b>	<b>22 947 651</b>	<b>23 025 433</b>
<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>	<b>59 041 848</b>	<b>56 783 120</b>	<b>80 044 020</b>	<b>78 145 997</b>	<b>21 002 172</b>	<b>21 362 877</b>

## Kontantstrømoppstilling

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2025 Ekskl. IFRS 16	2024 Ekskl. IFRS 16	2025 Inkl. IFRS 16	2024 Inkl. IFRS 16	2025 IFRS 16 effekt	2024 IFRS 16 effekt
Resultat før skatt	4 858 557	4 879 670	4 518 670	4 558 785	(339 887)	(320 885)
Betalte renter	(146 512)	(20 241)	(1 550 547)	(1 372 346)	(1 404 035)	(1 352 105)
Av- og nedskrivninger	(2 822 510)	(2 534 995)	(5 025 480)	(4 525 827)	(2 202 970)	(1 990 831)
Andre poster	3 869 709	3 721 347	9 529 753	8 971 400	5 660 044	5 250 053
<b>Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter</b>	<b>5 759 244</b>	<b>6 045 780</b>	<b>7 472 396</b>	<b>7 632 012</b>	<b>1 713 153</b>	<b>1 586 232</b>
Innbetaling av fremleieinntekt	–	–	236 681	235 061	236 681	235 061
Andre poster	(4 045 087)	(4 880 770)	(4 000 866)	-4 880 770	44 221	–
<b>Netto kontantstrøm fra investering</b>	<b>(4 045 087)</b>	<b>(4 880 770)</b>	<b>(3 764 184)</b>	<b>(4 645 709)</b>	<b>280 903</b>	<b>235 061</b>
Nedbetaling av hovedstol leieforpliktelser	–	–	(1 994 055)	(1 821 293)	(1 994 055)	(1 821 293)
Andre poster	(1 780 277)	(1 814 133)	(1 780 277)	(1 814 133)	–	–
<b>Netto kontantstrøm fra finansiering</b>	<b>(1 780 277)</b>	<b>(1 814 133)</b>	<b>(3 774 332)</b>	<b>(3 635 425)</b>	<b>(1 994 055)</b>	<b>(1 821 293)</b>
Netto endring bankinnskudd/kontanter	(66 120)	(649 122)	(66 120)	(649 122)	–	–
Bankinnskudd/kontanter 01.01	2 759 254	3 408 375	2 759 254	3 408 375	–	–
<b>Bankinnskudd/kontanter 31.12</b>	<b>2 693 135</b>	<b>2 759 254</b>	<b>2 693 135</b>	<b>2 759 254</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

## Beregning av nøkkeltall

		Ekskl. IFRS 16				Inkl. IFRS 16			
		2025	2024	2023	2022	2025	2024	2023	2022
<b>EBITDA</b>									
Driftsinntekter	NOK mill.	125 309	118 006	112 177	102 657	125 081	117 777	111 984	102 487
Varekostnader	NOK mill.	(92 293)	(87 145)	(83 416)	(75 668)	(92 215)	(87 067)	(83 338)	(75 597)
Lønnskostnader	NOK mill.	(14 889)	(13 704)	(12 702)	(11 637)	(14 889)	(13 704)	(12 702)	(11 637)
Andre driftskostnader	NOK mill.	(11 186)	(10 430)	(9 778)	(9 636)	(7 866)	(7 335)	(6 879)	(7 026)
<b>EBITDA</b>		<b>6 941</b>	<b>6 727</b>	<b>6 282</b>	<b>5 716</b>	<b>10 111</b>	<b>9 671</b>	<b>9 066</b>	<b>8 227</b>
<b>Driftsresultat før inntekt på investering i tilknyttede selskaper</b>									
Driftsresultat	NOK mill.	4 986	4 842	4 394	3 575	5 953	5 794	5 251	4 341
- inntekt på investering i tilknyttede selskaper	NOK mill.	(868)	(650)	(512)	(355)	(868)	(650)	(512)	(355)
<b>Driftsresultat før inntekt på investering i tilknyttede selskaper</b>		<b>4 118</b>	<b>4 192</b>	<b>3 882</b>	<b>3 220</b>	<b>5 085</b>	<b>5 144</b>	<b>4 739</b>	<b>3 986</b>
<b>Årsresultat ekskl. inntekt på investering i tilknyttede selskaper</b>									
Årsresultat	NOK mill.	3 951	3 924	3 446	2 854	3 668	3 674	3 174	2 602
- inntekt på investering i tilknyttede selskaper	NOK mill.	(868)	(650)	(512)	(355)	(868)	(650)	(512)	(355)
<b>Driftsresultat før inntekt på investering i tilknyttede selskaper</b>		<b>3 083</b>	<b>3 274</b>	<b>2 934</b>	<b>2 499</b>	<b>2 800</b>	<b>3 024</b>	<b>2 662</b>	<b>2 247</b>
<b>Avkastning på anvendt kapital</b>									
<b>Driftsresultat (EBIT)</b>	NOK mill.	<b>4 986</b>	<b>4 842</b>	<b>4 394</b>	<b>3 575</b>	<b>5 953</b>	<b>5 794</b>	<b>5 251</b>	<b>4 341</b>
Egenkapital IB	NOK mill.	34 033	31 190	28 842	27 252	32 370	29 778	27 701	26 363
Egenkapital UB	NOK mill.	36 324	34 033	31 190	28 842	34 379	32 370	29 778	27 701
Netto rentebærende gjeld IB	NOK mill.	366	618	164	(308)	22 401	21 892	19 870	18 364
Netto rentebærende gjeld UB	NOK mill.	350	366	618	164	22 410	22 401	21 892	19 870
<b>Gj.sn. (EK + netto rentebærende gjeld)</b>		<b>35 537</b>	<b>33 104</b>	<b>30 407</b>	<b>27 975</b>	<b>55 780</b>	<b>53 221</b>	<b>49 621</b>	<b>46 149</b>
<b>Avkastning på anvendt kapital <sup>1</sup></b>	%	<b>14,0</b>	<b>14,6</b>	<b>14,5</b>	<b>12,8</b>	<b>10,7</b>	<b>10,9</b>	<b>10,6</b>	<b>9,4</b>

		ØKONOMI 2025				BÆREKRAFT 2025			
		2025	Ekskl. IFRS 16		2022	2025	Inkl. IFRS 16		2022
		2025	2024	2023	2022	2025	2024	2023	2022
<b>Avkastning på total kapital</b>									
Resultat før skatt	NOK mill.	4 859	4 880	4 344	3 573	4 519	4 559	3 996	3 251
Rentekostnader	NOK mill.	146	152	113	73	146	152	113	73
Rentekostnader leieforpliktelse	NOK mill.					1 404	1 352	1 285	1 163
<b>Resultat før skatt + rentekostnader</b>		<b>5 005</b>	<b>5 032</b>	<b>4 457</b>	<b>3 646</b>	<b>6 069</b>	<b>6 063</b>	<b>5 394</b>	<b>4 487</b>
Total kapital IB	NOK mill.	56 783	53 808	48 571	45 802	78 146	74 492	67 961	64 535
Total kapital UB	NOK mill.	59 034	56 783	53 808	48 571	80 044	78 146	74 492	67 961
<b>Gjennomsnittlig total kapital</b>		<b>57 909</b>	<b>55 296</b>	<b>51 190</b>	<b>47 187</b>	<b>79 095</b>	<b>76 319</b>	<b>71 227</b>	<b>66 248</b>
<b>Avkastning på total kapital <sup>2</sup></b>	%	<b>8,6</b>	<b>9,1</b>	<b>8,7</b>	<b>7,7</b>	<b>7,7</b>	<b>7,9</b>	<b>7,6</b>	<b>6,8</b>

1) EBIT /Gjennomsnittlig (egenkapital + netto rentebærende gjeld)

2) (Resultat før skatt + rentekostnader) / Gjennomsnittlig total kapital

## NorgesGruppen ASA Resultatregnskap - morselskap

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2025	2024
Andre driftsinntekter	2	674 269	589 728
<b>Sum driftsinntekter</b>		<b>674 269</b>	<b>589 728</b>
Lønnskostnader	3	(348 524)	(341 627)
Andre driftskostnader		(525 585)	(475 306)
Av- og nedskrivninger	4	(3 133)	(3 240)
<b>Sum driftskostnader</b>		<b>(877 243)</b>	<b>(820 173)</b>
<b>Driftsresultat</b>		<b>(202 974)</b>	<b>(230 445)</b>
Inntekt på investering i datterselskap	5	2 564 635	2 372 157
Inntekt på investering i tilknyttede selskap	6	293 823	232 987
Renteinntekt fra foretak i samme konsern	2	432 479	467 646
Finansinntekter		126 585	146 802
Finanskostnader		(825 205)	(905 701)
<b>Netto finansresultat</b>		<b>2 592 318</b>	<b>2 313 892</b>
<b>Resultat før skattekostnad</b>		<b>2 389 344</b>	<b>2 083 447</b>
Skattekostnad	7	(427 370)	(354 468)
<b>ÅRSRESULTAT</b>		<b>1 961 974</b>	<b>1 728 979</b>
Avsatt utbytte		1 011 348	1 011 787
Avsatt til annen egenkapital		950 626	717 192
<b>Sum overføringer</b>		<b>1 961 974</b>	<b>1 728 979</b>

## NorgesGruppen ASA Balanse 31. desember - morselskap

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2025	2024
<b>EIENDELER</b>			
<b>Anleggsmidler</b>			
Utsatt skattefordel	7	118 614	118 972
Andre immaterielle eiendeler	4	10 347	13 481
<b>Sum immaterielle eiendeler</b>		<b>128 961</b>	<b>132 453</b>
<b>Finansielle anleggsmidler</b>			
Investering i datterselskap	5	20 439 928	20 439 921
Lån til foretak i samme konsern	8	8 116 754	7 345 508
Investering i tilknyttede selskaper	6	117 074	117 074
Investering i aksjer og andeler		1 726	1 726
Andre fordringer		334	1 251
<b>Sum finansielle anleggsmidler</b>		<b>28 675 817</b>	<b>27 905 481</b>
<b>Sum anleggsmidler</b>		<b>28 804 779</b>	<b>28 037 933</b>
<b>Omløpsmidler</b>			
<b>Fordringer</b>			
Kundefordringer	8	11 995	48 340
Andre fordringer	8	3 291 121	3 611 832
<b>Sum fordringer</b>		<b>3 303 115</b>	<b>3 660 172</b>
Bankinnskudd og kontanter		29 444	251 569
<b>Sum omløpsmidler</b>		<b>3 332 559</b>	<b>3 911 741</b>
<b>SUM EIENDELER</b>		<b>32 137 338</b>	<b>31 949 675</b>

# NorgesGruppen

## Balanse 31. desember - morselskap

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Note	2025	2024
<b>EGENKAPITAL OG GJELD</b>			
<b>Egenkapital</b>			
<b>Innskutt egenkapital</b>			
Aksjekapital	9	400 000	400 000
Egne aksjer	9	(11 020)	(10 851)
Overkurs	9	1 434 239	1 434 239
<b>Sum innskutt egenkapital</b>		<b>1 823 219</b>	<b>1 823 388</b>
<b>Opptjent egenkapital</b>			
Annen egenkapital	9	11 597 965	11 065 336
<b>Sum opptjent egenkapital</b>		<b>11 597 965</b>	<b>11 065 336</b>
<b>Sum egenkapital</b>		<b>13 421 184</b>	<b>12 888 724</b>
<b>Gjeld</b>			
<b>Avsetning for forpliktelser</b>			
Pensjonsforpliktelser	10	513 984	518 269
<b>Sum avsetning for forpliktelser</b>		<b>513 984</b>	<b>518 269</b>
<b>Annen Langsiktig gjeld</b>			
Obligasjonslån	11	2 600 000	2 750 000
Gjeld til kredittinstitusjoner	11,12	610 456	817 929
<b>Sum annen langsiktig gjeld</b>		<b>3 210 456</b>	<b>3 567 929</b>
<b>Kortsiktig gjeld</b>			
Gjeld til kredittinstitusjoner	11,12	869 221	595 238
Leverandørgjeld	8	54 467	56 088
Betalbar skatt	7	424 738	358 899
Skyldig offentlige avgifter		42 050	34 132
Avsatt utbytte	9	1 011 348	1 011 787
Annen kortsiktig gjeld	8,11	12 589 890	12 918 608
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>		<b>14 991 715</b>	<b>14 974 753</b>
<b>Sum gjeld</b>		<b>18 716 154</b>	<b>19 060 950</b>
<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>		<b>32 137 338</b>	<b>31 949 675</b>

Oslo 27. mars 2026  
I styret NorgesGruppen ASA

## NorgesGruppen ASA

### Kontantstrømoppstilling – morselskap

(Alle beløp er i 1000 kroner)

	Note	2025	2024
<b>KONTANTSTRØMMER FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER:</b>			
Resultat før skattekostnad		2 389 344	2 083 447
Periodens betalte skatt		(358 899)	(292 496)
Avskrivninger	4	3 133	3 240
Pensjonskostnad uten kontanteffekt	10	(14 616)	17 468
Utbytte uten kontanteffekt	9	(2 564 635)	(2 277 338)
Endring i kundefordringer	8	36 346	6 264
Endring i leverandørgjeld	8	(1 621)	4 879
Endring i andre tidsavgrensingsposter	8	(7 879)	(149 184)
<b>Netto kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter</b>		<b>(518 829)</b>	<b>(603 720)</b>
<b>KONTANTSTRØMMER FRA INVESTERINGSAKTIVITETER:</b>			
Innbetaling ved salg av finansielle anleggsmidler		–	252
Utbetaling ved kjøp av finansielle anleggsmidler	5	–	(200 000)
Endring i andre langsiktige fordringer	8	917	(127)
Endring i langsiktige utlån til konsernregnskap	8	(771 246)	580 515
<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>		<b>(770 329)</b>	<b>380 640</b>
<b>KONTANTSTRØMMER FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER:</b>			
Netto innbetaling/utbetaling ved opptak/nedbetaling av langsiktig gjeld		583 391	(338 417)
Endring i kortsiktig gjeld	8	(373 802)	(127 478)
Endring i egne aksjer	9	(21 144)	(20 429)
Utbetaling av utbytte	9	(1 400 751)	(1 206 896)
Inn- og utbetalinger av konsernbidrag	8	2 279 338	1 847 057
<b>Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter</b>		<b>1 067 032</b>	<b>153 839</b>
Netto endring i bankinnskudd og kontanter		(222 126)	(69 245)
Beholdning av bankinnskudd og kontanter pr. 01.01.		251 569	320 814
<b>Beholdning av bankinnskudd og kontanter pr. 31.12.</b>		<b>29 444</b>	<b>251 569</b>

# NorgesGruppen ASA

## Noter til årsregnskapet - morselskap

### NOTE 1 • REGNSKAPSPRINSIPPER

#### Inntekter

Inntekter resultatføres når de er opptjent, det vil si når både risiko og kontroll hovedsakelig er overført til kunden. Inntektsføring skjer normalt på leveringstidspunktet ved salg av varer eller tjenester.

#### Kostnader

Kostnader sammenstilles med og resultatføres samtidig med tilhørende inntekt.

#### Valuta

Pengeposter i utenlandsk valuta er vurdert til kursen ved regnskapsårets slutt.

#### Omløpsmidler og kortsiktig gjeld

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld omfatter normalt poster som forfaller til betaling innen ett år. Omløpsmidler vurderes til laveste verdi av anskaffelseskost og antatt virkelig verdi. Kortsiktig gjeld er vurdert til pålydende beløp og består av avsatte skyldige bonuser, periodiserte kostnader og annen kortsiktig gjeld hvor av en mindre andel er rentebærende.

#### Anleggsmidler og langsiktig gjeld

Anleggsmidler omfatter eiendeler bestemt til varig eie og bruk for virksomheten. Anleggsmidler er vurdert til anskaffelseskost. Varige driftsmidler føres opp i balansen til anskaffelseskost og avskrives lineært over driftsmidlets forventede økonomiske levetid. Nedskrivning på

anleggsmidler er vurdert i henhold til Foreløpig Norsk Regnskapsstandard om nedskrivning av anleggsmidler. Dette innebærer at det ved indikasjon på verdifall foretas en vurdering av gjenvinnbart beløp av anleggsmidlene. Dersom gjenvinnbart beløp er mindre enn regnskapsført verdi foretas nedskrivning. Reversering (ikke goodwill) foretas dersom forutsetningene for nedskrivning ikke lenger er til stede. Gjeld som forfaller til betaling senere enn ett år etter balansedagen er klasifisert som langsiktig gjeld. 1. års avdrag av langsiktig gjeld er klassifisert som kortsiktig gjeld. Langsiktig gjeld er vurdert til pålydende beløp.

#### Immaterielle eiendeler

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

#### Finansielle derivater

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

#### Aksjer i datterselskaper

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

#### Andre aksjer og aksjer i tilknyttede selskaper

Investeringer tilknyttede selskaper og i andre selskaper er klassifisert som anleggsmidler og er bokført til opprinnelig kostpris. Nedskrivninger foretas enkeltvis dersom antatt virkelig verdi er lavere enn kostpris og dette ikke er av forbigående art. Mottatte utbytter inntektsføres som finansinntekt.

#### Fordringer

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

#### Pensjoner

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

#### *Innskuddsbaserte pensjonsordninger*

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

#### Skatt

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

#### Leieavtaler

Leieavtaler vurderes som finansiell eller operasjonell leasing etter en konkret vurdering av den enkelte avtale. Driftsmidler som leies på betingelser som i det vesentlige overfører økonomisk risiko og avkastning av eiendelen til selskapet (finansiell leasing), balanseføres under varige driftsmidler og avskrives planmessig. Ved andre leieavtaler (operasjonell leasing) resultatføres leien lineært over leieperioden som andre driftskostnader. NorgesGruppen ASA har pr. 31.12.2025 kun operasjonelle leieavtaler.

## NOTE 2 • NÆRSTÅENDE PARTER

Selskapet har i løpet av 2025 hatt transaksjoner med konsernselskaper. Inntektene fordeler seg hovedsakelig på medlemsavgifter og renteinntekter. Medlemsavgiftene relaterer seg til avgifter fra butikker og datterselskapene. Disse beløper seg til TNOK 547 122 for 2025, hvorav TNOK 87 000 knytter seg til etableringsavgift til detalj- og regionselskaper. Renteinntekter på utlån til konsernselskaper var i 2025 på TNOK 432 479.

Kostnader til konsernselskaper fordeler seg på leiekostnader, tjenester fra tjenesteytende virksomhet, andre varekjøp og rentekostnader. Selskapets leiekostnader til konsernselskaper beløper seg til TNOK 24 241. Tjenester fra tjenesteytende virksomhet er på totalt TNOK 336 351 og varekjøp i 2025 er på totalt TNOK 741. Rentekostnader til konsernselskaper utgjør TNOK 25 176.

## NOTE 3 • LØNSKOSTNADER, ANTALL ANSATTE, GODTGJØRELSE, LÅN TIL ANSATTE M.M

(Alle beløp i 1000 kroner)

Lønnskostnader	2025	2024
Lønninger	243 679	229 915
Arbeidsgiveravgift	43 176	42 194
Pensjonskostnad (note 10)	42 619	46 041
Andre ytelser	19 051	23 477
<b>Sum</b>	<b>348 524</b>	<b>341 627</b>
Antall årsverk sysselsatt	147	131

### Lån til ansatte

Lån til ansatte utgjør kr 334 300.

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

Godtgjørelser til revisor (ekskl. MVA)	2025	2024
Lovpålagt revisjon	1 543	2 816
Andre attestasjonstjenester *	2 403	871
Annen bistand	3 793	–

\*Andre attestasjonstjenester består i all hovedsak av attestasjon av konsernets bærekraftsrapport.

## NOTE 4 • VARIGE DRIFTSMIDLER, GOODWILL OG IMMATERIELLE EIENDELER

(Alle beløp i 1000 kroner)

Regnskapsåret 2025	Driftsløsøre og inventar	Goodwill	Andre immaterielle eiendeler
Anskaffelseskost 01.01.2025	2 294	84 092	64 657
<b>Anskaffelseskost 31.12.2025</b>	<b>2 294</b>	<b>84 092</b>	<b>64 657</b>
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.2025	(2 294)	(84 092)	(51 177)
Årets avskrivninger	–	–	(3 133)
Årets nedskrivninger	–	–	–
<b>Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.2025</b>	<b>(2 294)</b>	<b>(84 092)</b>	<b>(54 310)</b>
<b>Balanseført verdi 31.12.2025</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>10 347</b>
Økonomisk levetid	3-20 år	10-20 år	10-20 år
Avskrivningsplan	Lineær	Lineær	Lineær

Andre immaterielle eiendeler består av varemerker.

### Forventet økonomisk levetid for goodwill

Selskapet har gjennom fusjoner og oppkjøp ervervet goodwill som er av strategisk betydning for å bevare og styrke konsernets strategiske markedsposisjon både i engros- og detaljvirksomheten. Den økonomiske levetiden for selskapets goodwill er således vurdert til å overstige 5 år.

**NOTE 5 • DATTERSELSKAP**

(Alle beløp i 1000 kroner)

Datterselskap av NorgesGruppen ASA	Forretnings-kontor	Eier-/stemmeandel	Resultat	Egenkapital
ASKO Norge AS	Oslo	100 %	21 988	1 949 652
KIWI Butikkdrift AS	Lier	100 %	(3 767)	5 148 420
KIWI Minidrift AS	Lier	100 %	277 340	242 995
KIWI Norge AS	Lier	100 %	126 598	1 176 203
Kjøpmannshuset Butikkdrift AS	Oslo	100 %	(34)	338 553
Kjøpmannshuset Norge AS	Oslo	100 %	(1 672)	99 394
Meny AS	Oslo	100 %	(1 963)	101 645
Meny Butikkdrift AS	Oslo	100 %	52	2 699 193
NG Forbruksvarer AS	Oslo	100 %	(66 746)	4 459
NG Helse og Velvære AS	Oslo	100 %	(18)	1 006
NorgesGruppen Detalj AS	Oslo	100 %	(2 758)	1 124 274
NorgesGruppen Eiendom Holding AS	Oslo	100 %	317	4 061 475
NorgesGruppen Fellestjenester AS	Oslo	100 %	(489)	77 500
NorgesGruppen Finans Holding AS	Oslo	100 %	86 349	2 579 359
NorgesGruppen KonsernAnsakffelser AS	Oslo	100 %	32 002	49 375
NorgesGruppen Merkevarer AS	Oslo	100 %	(1 430)	1 523 910
NorgesGruppen Retail AS	Oslo	100 %	29 421	1 759 432
NorgesGruppen Servicehandel AS	Oslo	100 %	14 908	418 281
Trumf AS	Oslo	100 %	57 118	403 558

**NOTE 6 • INVESTERINGER I TILKNYTTETE SELSKAP**

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Forretnings-kontor	Eier/-stemmeandel	Resultat	Egenkapital	Balanseført verdi
BAMA Gruppen AS	Oslo	46,0 %	584 582	2 669 169	116 852
Andre					222
<b>Sum</b>					<b>117 074</b>

Inntekt på investering i tilknyttede selskap gjelder mottatt utbytte.

**NOTE 7 • SKATT**

(Alle beløp i 1000 kroner)

Spesifikasjon av skattekostnad i resultatregnskapet	2025	2024
Betalbar skatt	424 738	358 899
Endring i utsatt skatt	2 631	(4 432)
<b>Skattekostnad årets resultat</b>	<b>427 370</b>	<b>354 468</b>
Beregning av årets skattegrunnlag	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Regnskapsmessig resultat før skatt	2 389 344	2 083 447
Endring i midlertidige forskjeller	(1 628)	41 762
Permanente forskjeller	(2 816 840)	(2 586 121)
Mottatt konsernbidrag med skattemessig virkning	2 359 754	2 092 272
<b>Årets skattegrunnlag</b>	<b>1 930 629</b>	<b>1 631 361</b>
Betalbar skatt	424 738	358 899
<b>Balanseført betalbar skatt</b>	<b>424 738</b>	<b>358 899</b>

Permanente forskjeller består i 2025 hovedsak av tilbakeføring av resultatført konsernbidrag og mottatt utbytte.

	2025	2024
<b>Midlertidige forskjeller</b>		
Anleggsmidler	(25 840)	(23 350)
Gevinst- og tapskonto	669	836
Netto pensjonsforpliktelse	(513 984)	(518 269)
<b>Netto midlertidige forskjeller</b>	<b>(539 155)</b>	<b>(540 783)</b>
<b>Netto utsatt skattefordel i balansen</b>	<b>(118 614)</b>	<b>(118 972)</b>
<b>Endringer i utsatt skatt</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
<b>Balansført verdi 1.1.</b>	<b>(118 972)</b>	<b>(109 784)</b>
Innregnet mot egenkapital	(2 273)	(4 756)
Innregnet mot resultatet	2 631	(4 432)
<b>Balansført verdi 31.12</b>	<b>(118 614)</b>	<b>(118 972)</b>

## NOTE 8 • MELLOMVÆRENDE MED SELSKAP I SAMME KONSERN

(Alle beløp i 1000 kroner)

<b>Mellomværende med konsernselskap - fordringer</b>	2025	2024
Kundefordringer	208	36 492
Andre kortsiktige fordringer	3 185 114	3 474 000
Lån til foretak i samme konsern	8 116 754	7 345 508

Andre kortsiktige fordringer knytter seg til konsernbidrag og 1. års avdrag langsiktige fordringer.

<b>Mellomværende med konsernselskap - gjeld</b>	2025	2024
Leverandørgjeld	40 271	13 038
Annen kortsiktig gjeld	581 672	582 139

Annen kortsiktig gjeld knytter seg hovedsakelig til mellomværende med NorgesGruppen Finans AS.

## NOTE 9 • EGENKAPITAL

(Alle beløp i 1000 kroner)

	Aksjekapital	Egne aksjer	Overkurs	Annen egenkapital	Sum
<b>Egenkapital 31.12.2024</b>	<b>400 000</b>	<b>(10 851)</b>	<b>1 434 239</b>	<b>11 065 336</b>	<b>12 888 724</b>
Endring egne aksjer		(169)		(20 976)	(21 144)
Aktuarmessige gevinster og tap				(8 058)	(8 058)
Avsatt utbytte				(1 011 348)	(1 011 348)
Tilleggsutbytte				(389 053)	(389 053)
Årets resultat				1 961 974	1 961 974
Andre endringer				89	89
<b>Egenkapital 31.12.2025</b>	<b>400 000</b>	<b>(11 020)</b>	<b>1 434 239</b>	<b>11 597 965</b>	<b>13 421 184</b>

Styret har frem til generalforsamlingen for 2025 en fullmakt datert 24. april 2025 til å forhøye aksjekapitalen gjennom nytegning av aksjer med samlet pålydende inntil kr. 20 000 000 fordelt på inntil 2 000 000 aksjer, hver pålydende kroner 10, uten fortrinnsrett for eksisterende aksjonærer.

Generalforsamlingen besluttet 24. april 2025 å fornye styrets fullmakt til å erverve egne aksjer i NorgesGruppen ASA begrenset til 4 000 000 aksjer, som løper til 23. april 2027.

Styret har frem til generalforsamlingen for 2025 en fullmakt datert 24. april 2025 til å beslutte utdeling av tilleggsutbytte.

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

NorgesGruppen ASA har i perioden ervervet egne aksjer med det formål å benytte disse etter vedtektenes § 11, 7. ledd: «Aksjer som selskapet erverver etter denne bestemmelsen skal alene kunne disponeres som vederlag ved fusjoner, oppkjøp, kapitalnedsettelse eller andre forretningsmessige disposisjoner i selskapets interesse».

NorgesGruppen ASA har i perioden utdelt tilleggsutbytte på NOK 10,00 pr. aksje, TNOK 389 053.

Foreslått utbytte for 2025 til morselskapets aksjonærer er NOK 26,00 pr. aksje (NOK 26,00 for 2024), TNOK 1 011 348 (TNOK 1 011 787 for 2024).

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

## NOTE 10 • PENSJONSKOSTNADER OG FORPLIKTELSER

Selskapet er pliktig til å ha tjenstepensjonsordning etter lov om obligatorisk tjenstepensjon, og har pensjonsordning som tilfredsstillende kravene i denne loven. Selskapet har etablert en innskuddsbasert pensjonsordning for sine ansatte. Selskapet betaler faste bidrag til et forsikringsselskap. Selskapet har ingen ytterligere betalingsforpliktelser etter at innskuddene er betalt. 153 ansatte omfattes av ordningene. Kostnadsført tilskudd inngår i lønnskostnaden og utgjør TNOK. 10 195 i 2025.

Selskapet har ytelsesbaserte driftspensjonsordning for enkelte ansatte og pensjonister. Ordningen gir rett til definerte fremtidige ytelser. Pensjonsforpliktelsene er som hovedregel ikke sikret gjennom innbetaling av premie til livselskap. Antall medlemmer i ordningen pr. 2025 er 4 aktive og 5 pensjonister.

Selskapet har en usikret ordning som dekker pensjonsgrunnlaget over 12 G. Årets kostnad knyttet til usikret driftspensjonsordning for ansatte med lønn over 12 G utgjør TNOK 10 692. Antall medlemmer i ordningene pr. 2025 er 29 aktive og 2 pensjonister. Balanseførte forpliktelser og årets kostnad er inkludert i oppstillingen nedenfor.

(Alle beløp i 1000 kroner)

	2025	2024
Nåverdi av årets pensjonsopptjening (inkl. arbeidsgiveravgift)	8 882	7 453
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	12 850	9 930
Kostnadsført tilskudd til innskuddsordningen	10 195	8 393
Årets kostnad usikret driftspensjonsordning	10 692	20 264
<b>Netto pensjonskostnad</b>	<b>42 619</b>	<b>46 041</b>
<b>Brutto pensjonsforpliktelse</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Brutto pensjonsforpliktelse	513 984	518 269
<b>Brutto pensjonsforpliktelse 31.12</b>	<b>513 984</b>	<b>518 269</b>
<b>Estimatavvik ført mot egenkapitalen 31.12</b>	<b>10 331</b>	<b>21 618</b>

Forutsetninger	2025	2024
Diskonteringsrente	3,90 %	3,90 %
Årlig lønnsvekst	4,00 %	4,00 %
Årlig G-regulering	3,75 %	3,75 %
Frivillig avgang/turnover	2,29 %	2,29 %
Benyttet uføretariff	KU	KU
Benyttet demografisk tariff	K2013BE	K2013BE

## NOTE 11 • FINANSIERING

(Alle beløp i 1000 kroner)

Noten viser hvorledes selskapets rentebærende gjeld er finansiert. I tabellen er gjelden fordelt på finansieringstyper og forfallsår. I tillegg vises de langsiktige ubenyttede trekkammer som selskapet kan trekke opp ved behov samt forfallsår for disse.

Finansiering 31.12.2025						
Forfall	< 3 mnd	3-12 mnd	1-2 år	2-5 år	> 5 år	Sum
Obligasjonslån	–	650 000	500 000	1 600 000	500 000	3 250 000
Trukne trekkammer hos kredittinstitusjoner	23 810	195 411	158 560	451 896	–	829 677
<b>Sum</b>	<b>23 810</b>	<b>845 411</b>	<b>658 560</b>	<b>2 051 896</b>	<b>500 000</b>	<b>4 079 677</b>
Langsiktige ubenyttede trekkammer	500 000	1 328 398	341 440	4 048 104	–	6 217 942

Kortsiktige ubenyttede trekkammer kommer i tillegg.

Børsnoterte obligasjonslån pr. 31.12.2025	ISIN	Rente	Løpetid	Beløp
	NO 0010881337*	Flytende	2020/2026	650 000
	NO 0010996499*	Flytende	2021/2027	500 000
	NO 0013058552*	Flytende	2023/2028	400 000
	NO 0012838301*	Flytende	2023/2029	700 000
	NO 0013209957*	Flytende	2024/2030	500 000
	NO 0013462705*	Flytende	2025/2032	500 000
Sum utsendte obligasjoner				3 250 000

Herav 1. års avdrag klassifisert som kortsiktig gjeld. 650 000

Bokførte obligasjoner på TNOK 3 250 000 millioner er alle finansiert gjennom det grønne rammeverket. Lånene har finansiert investeringer i miljøvennlig transport, miljøbygg og fornybar energi. Eksempler på prosjekter som er finansiert gjennom de grønne obligasjonene er ASKO Oslofjord sitt logistikklager i Sande og ASKO Maritim sine elektriske autonomt drevne fartøy. Eventuelle ubenyttede midler av finansiering under det grønne rammeverket er øremerket på grønn bankkonto og rapporteres i separat rapport Grønt Rammeverk.

Finanskostnader består hovedsakelig av rentekostnader knyttet til konsernkontoordningen og rentekostnader på lån.

## NOTE 12 • PANTSTILLELSER OG GARANTIER

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

Garantiansvar	2025	2024
Annet	330 706	391 637
<b>Sum</b>	<b>330 706</b>	<b>391 637</b>

Morselskapet står sammen med øvrige deltagende selskaper i konsernet solidarisk ansvarlig for trekk knyttet til konsernkontoavtaler, og gir i noen tilfeller understøttelseserklæringer for de samme selskapene. Langsiktige trekkrammer i bank og kreditter i konsernkontosystemene er avgitt mot negativ pantsettelseserklæring. Det er stillet bankgaranti for skyldig skattetrekk.

## NOTE 13 • FINANSIELL RISIKO

NorgesGruppen har som målsetning å følge den generelle utviklingen i pengemarkedsrentene. Samtidig foretas det disponeringer for å dempe effektene av kortsiktige svingninger i rentemarkedene. Gjeldsporteføljens rentebindingsprofil dannes gjennom valg av rentestruktur på selskapets lån og gjennom å benytte rentederivater som rentebytteavtaler og FRAer. Det blir løpende målt durasjon på renteinstrumentene sammen med de langsiktige lånene. Renteinstrumentene i konsernet er inngått av morselskapet.


(Alle beløp i 1000 kroner)

Forefallsår for renteinstrumentene	3-12 mnd	1-2 år	2-5 år	> 5 år	Sum
Nominelt beløp 31.12.2025	100 000	200 000	400 000	700 000	1 400 000

	2025	2024
Netto kursverdi renteinstrumenter	107 248	134 893

Urealisert gevinst/tap på fastrenteposisjoner viser den verdien ved under-/overkurs som ville oppstått om fastrenteposisjonene ble realisert ved årsskiftet. Urealisert gevinst/tap på fastrenteposisjoner (se tabell) er ikke regnskapsført da de knytter seg til underliggende balanseposter og periodiseres tilsvarende.

# Uavhengig revisors beretning



Selskapsregistrert revisor  
Ernst & Young AS

Selskapsregisteret i Norge  
Folkeregisteret 1150, Skriftnavn: 0107, CNO

VIAWEG 10  
4020 Kongsberg

Fødselsregisteret NO-078-588387 MVA  
TR-nr: 24.04.24.03

4020 Kongsberg  
Kongsberg av Linn revisors revisjonsberetning

Til generalforsamlingen i NorgesGruppen ASA

**UAVHENGIG REVISORS BERETNING**

**Uttalelse om årsregnskapet**

**Konklusjon**

Vår konklusjon er konsistent med vår tilleggsrapport til revisjonsutvalget.


**Grunnlag for konklusjonen**

Vi har gjennomført revisjonen i samsvar med International Standards on Auditing (ISA-ene). Våre oppgaver og plikter i henhold til disse standardene er beskrevet nedenfor under *Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet*. Vi er uavhengige av selskapet og konsernet i samsvar med kravene i relevante lover og forskrifter i Norge og *International Code of Ethics for Professional Accountants* (inkludert internasjonale uavhengighetsstandarder) utstedt av International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA-regulene) som gjelder for revisjon av regnskaper til foretak av allmenn interesse, og vi har overholdt våre øvrige etiske forpliktelser i samsvar med disse kravene. Innhentet revisjonsbevis er etter vår vurdering tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon.

Vi er ikke kjent med at vi har levert tjenester som er i strid med forbudet i revisjonsforordningen (EU) No 537/2014 artikkel 5 nr. 1.

Vi har vært NorgesGruppen ASAs revisor sammenhengende i to år fra valget på generalforsamlingen den 7. mai 2024 for regnskapsåret 2024.

© Ernst & Young 2024



Selskapsregistrert revisor  
Ernst & Young AS

Selskapsregisteret i Norge  
Folkeregisteret 1150, Skriftnavn: 0107, CNO

VIAWEG 10  
4020 Kongsberg

Fødselsregisteret NO-078-588387 MVA  
TR-nr: 24.04.24.03

4020 Kongsberg  
Kongsberg av Linn revisors revisjonsberetning

**Sentrale forhold ved revisjonen**

Sentrale forhold ved revisjonen er de forhold vi mener var av størst betydning ved revisjonen av årsregnskapet for 2025. Disse forholdene ble håndtert ved revisjonens utførelse og da vi dannet oss vår mening om årsregnskapet som helhet, og vi konkluderer ikke særskilt på disse forholdene.

**Nedskrivningsvurderinger – goodwill og bruksretteiendeler**

**Grunnlag for det sentrale forholdet**

NorgesGruppen har per 31. desember 2025 balanseført goodwill på 5 681,1 MNOK og balanseført bruksretteiendeler på 19 363,7 MNOK som utgjør en betydelig andel av konsernets totalkapital. Ledelsen tester goodwill for verdifall årlig og ved indikasjoner på verdifall. Bruksretteiendeler testes ved indikasjoner på verdifall. Ledelsen har utarbeidet nedskrivningsvurderinger av goodwill og bruksretteiendeler som har indikasjoner på verdifall ved å estimere gjenvinnbart beløp som er det høyeste av bruksverdi og netto salgsverdi. Konsernets goodwill og bruksretteiendeler testes sammen med andre eiendeler i kontantgenererende enheter. Nedskrivningstestene omfatter betydelig bruk av ledelsesskjønn knyttet til fastsettelse av kontantgenererende enheter og forutsetninger når gjenvinnbart beløp estimeres. Forutsetninger omfatter fremtidige prognoser, herunder vekststrategier, EBITDA-marginer, driftsmessige investeringer, samt diskonteringsrente. Som følge av omfanget av skjønnsmessige vurderinger og usikkerhet i estimater og forutsetninger som benyttes i ledelsens modeller for gjenvinnbart beløp, har nedskrivningsvurderingene vært et sentralt forhold ved revisjonen.

**Våre revisjonshandlinger**

Våre revisjonshandlinger omfatter vurdering av ledelsens identifikasjon av kontantgenererende enheter, vurdering av om det foreligger nedskrivningsindikatorer og vurdering av ledelsens forutsetninger lagt til grunn i nedskrivningstestene. Vi sammenlignet blant annet estimerte inntekter, vekststrategier, marginer, driftskostnader og driftsmessige investeringer mot historiske data og ledelses- og styregodkjente prognoser. Videre vurderte vi benyttet diskonteringsrente ved å sammenlikne med eksterne informasjon om risikofri rente, beta og markedsrisikopremie for sektoren, og vurderte justeringer for selskaps-spesifikke faktorer. Vi vurderte treffsikkerheten i ledelsens forutsetninger fra tidligere år og konsistensen i bruk av verdsettelsesmetoder. Vi etterregnet verdsettelsesmodellene og gjennomførte en sensitivitetsanalyse av de mest sentrale forutsetningene. I tillegg involverte vi interne spesialister i vurderingen av modell for verdsettelse og benyttet diskonteringsrente. Vi viser til note 1 som beskriver relevante regnskapsprinsipper, note 2 som beskriver informasjon om estimatuskikkerhet og betydelig skjønnsansendelse og note 9 om nedskrivningsvurderinger, verdsettelsesmodellen og sensitiviteten ved endringer i vesentlige forutsetninger.


**Øvrig informasjon**

Styret og konsernsjef (ledelsen) er ansvarlige for informasjonen i årsberetningen og annen øvrig informasjon som er publisert sammen med årsregnskapet. Øvrig informasjon omfatter informasjon i selskapets årsrapport bortsett fra årsregnskapet og den tilhørende revisjonsberetningen. Vår konklusjon om årsregnskapet ovenfor dekker verken informasjonen i årsberetningen eller annen øvrig informasjon.

I forbindelse med revisjonen av årsregnskapet er det vår oppgave å lese årsberetningen og annen øvrig informasjon. Formålet er å vurdere hvorvidt det foreligger vesentlig inkonsistens mellom årsberetningen, annen øvrig informasjon og årsregnskapet og den kunnskap vi har opparbeidet oss i revisjonen av årsregnskapet, eller hvorvidt informasjon i årsberetningen og annen øvrig informasjon ellers fremstår som vesentlig feil. Vi har plikt til å rapportere dersom årsberetningen eller annen øvrig informasjon fremstår som vesentlig feil. Vi har ingenting å rapportere i så henseende.

Uavhengig revisors beretning - NorgesGruppen ASA 2025

© Ernst & Young 2024



Selskapsregistrert revisor  
Ernst & Young AS

Selskapsregisteret i Norge  
Folkeregisteret 1150, Skriftnavn: 0107, CNO

VIAWEG 10  
4020 Kongsberg

Fødselsregisteret NO-078-588387 MVA  
TR-nr: 24.04.24.03

4020 Kongsberg  
Kongsberg av Linn revisors revisjonsberetning

Basert på kunnskapen vi har opparbeidet oss i revisjonen, mener vi at årsberetningen

- er konsistent med årsregnskapet og
- inneholder de opplysninger som skal gis i henhold til gjeldende lovkrav.

Vår uttalelse om årsberetningen gjelder tilsvarende for redegjørelse om foretaksstyring.

Vår uttalelse om at årsberetningen inneholder de opplysninger som skal gis i henhold til gjeldende lovkrav, dekker ikke bærekraftsrapporten, hvor det avgis en separat attestasjonsuttalelse.

**Ledelsens ansvar for årsregnskapet**

Ledelsen er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet og for at det gir et rettvisende bilde, i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge for selskapsregnskapet, og i samsvar med IFRS Accounting Standards som godkjent av EU for konsernregnskapet. Ledelsen er også ansvarlig for slik intern kontroll som den finner nødvendig for å kunne utarbeide et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil.

Ved utarbeidelsen av årsregnskapet må ledelsen ta standpunkt til selskapets og konsernets evne til fortsatt drift og opplyse om forhold av betydning for fortsatt drift. Forutsetningen om fortsatt drift skal legges til grunn for årsregnskapet med mindre ledelsen enten har til hensikt å avvike selskapet, konsernet eller virksomheten, eller ikke har noe annet realistisk alternativ.

**Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet**

Vårt mål er å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet som helhet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil, og å avgis 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 ISA-ene, alltid vil avdekke vesentlig feilinformasjon. Feilinformasjon kan oppstå som følge av misligheter eller utilsiktede feil. Feilinformasjon er å anse som vesentlig dersom den enkeltvis eller samlet med rimelighet kan forventes å påvirke de økonomiske beslutningene som brukerne foretar på grunnlag av årsregnskapet.

Som del av en revisjon i samsvar med ISA-ene, utøver vi profesjonell skjønn og utviser profesjonell skepsis gjennom hele revisjonen. I tillegg:

- identifiserer og anslår vi risikoen for vesentlig feilinformasjon i årsregnskapet, 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. Feilinformasjon kan innebære samarbeid, forfalskning, bevisste uttalelser, uriktige fremstillinger eller overstyring av intern kontroll.
- opparbeider vi oss en forståelse av intern kontroll som er relevant for revisjonen, for å utforme revisjonshandlinger som er hensiktsmessige etter omstendighetene, men ikke for å gi uttrykk for en mening om effektiviteten av selskapets og konsernets interne kontroll.
- evaluerer vi om de anvendte regnskapsprinsippene er hensiktsmessige og om regnskapsestimaterne og tilhørende noteopplysninger utarbeidet av ledelsen er rimelige.
- konkluderer vi på om ledelsens bruk av fortsatt drift-forutsetningen er hensiktsmessig, og, basert på innhentede revisjonsbevis, hvorvidt det foreligger vesentlig usikkerhet knyttet til hendelser eller forhold som kan skape tvil av betydning om selskapets og konsernets evne til fortsatt drift. Dersom vi konkluderer med at det eksisterer vesentlig usikkerhet, kreves det at vi i revisjonsberetningen henleder oppmerksomheten på tilleggsopplysningene i årsregnskapet, eller, dersom slike tilleggsopplysninger ikke er tilstrekkelige, at vi modifiserer vår konklusjon. Våre konklusjoner er basert på revisjonsbevis innhentet frem til datoen for revisjonsberetningen.

Uavhengig revisors beretning - NorgesGruppen ASA 2025

© Ernst & Young 2024



Shape the future  
with confidence

- Etterfølgende hendelser eller forhold kan imidlertid medføre at selskapet og konsernet ikke kan fortsette driften.
- evaluerer vi den samlede presentasjonen, strukturen og innholdet i årsregnskapet, inkludert tilleggsopplysningene, og hvorvidt årsregnskapet gir uttrykk for de underliggende transaksjonene og hendelsene på en måte som gir et rettvissende bilde.
  - innhenter vi tilstrekkelig og hensiktsmessig revisjonsbevis vedrørende den finansielle informasjonen til enhetene eller forretningsområdene i konsernet for å kunne gi uttrykk for en mening om konsernregnskapet. Vi er ansvarlige for å lede, følge opp og gjennomføre konsernrevisjonen. Vi har eneansvar for vår konklusjon om konsernregnskapet.

Vi kommuniserer med styret blant annet om det planlagte innholdet i og tidspunktet for revisjonsarbeidet og eventuelle vesentlige funn i revisjonen, herunder vesentlige svakheter i intern kontroll som vi avdekker gjennom revisjonen.

Vi avgir en uttalelse til revisjonsutvalget om at vi har etterlevd relevante etiske krav til uavhengighet, og kommuniserer med dem alle relasjoner og andre forhold som med rimelighet kan tenkes å kunne påvirke vår uavhengighet, og, der det er relevant, om tilhørende forholdsregler.

Av de forholdene vi har kommunisert med styret, får vi standpunkt til hvilke som var av størst betydning for revisjonen av årsregnskapet for den aktuelle perioden, og som derfor er sentrale forhold ved revisjonen. Vi beskriver disse forholdene i revisjonsberetningen med mindre lov eller forskrift hindrer offentliggjøring av forholdet, eller dersom vi, i ekstremt sjeldne tilfeller, beslutter at forholdet ikke skal omtales i revisjonsberetningen siden de negative konsekvensene ved å gjøre dette med rimelighet må forventes å oppveie allmennhetens interesse av at forholdet blir omtalt.

## Uttalelse om øvrige lovmessige krav

### Uttalelse om etterlevelse av krav om felles elektronisk rapporteringsformat (ESEF)

#### Konklusjon

Som en del av revisjonen av årsregnskapet for NorgesGruppen ASA har vi utført et attestasjonsoppdrag for å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet som inngår i årsrapporten med filnavn ng-2025-12-31-1-no.zip i det alt vesentlige er utarbeidet i overensstemmelse med kravene i delegert kommisjonsforordning (EU) 2019/815 om et felles elektronisk rapporteringsformat (ESEF-regelverket) etter forskrift gitt med hjemmel i verdipapirhandelloven § 5-5, som inneholder krav til utarbeidelse av årsrapporten i XHTML-format og XBRL-markering av konsernregnskapet.

Etter vår mening er årsregnskapet som inngår i årsrapporten i det alt vesentlige utarbeidet i overensstemmelse med kravene i ESEF-regelverket.

#### Ledelsens ansvar

Ledelsen er ansvarlig for å utarbeide årsrapporten i overensstemmelse med ESEF-regelverket. Ansvaret omfatter en hensiktsmessig prosess, og slik intern kontroll ledelsen finner nødvendig.

#### Revisors oppgaver og plikter

Vår oppgave er, på grunnlag av innhentet revisjonsbevis, å gi uttrykk for en mening om årsregnskapet, som inngår i årsrapporten, i det alt vesentlige er utarbeidet i overensstemmelse med kravene i ESEF-regelverket. Vi utfører vårt arbeid i samsvar med internasjonal attestasjonsstandard (ISAE) 3000 – «Attestasjonsoppdrag som ikke er revisjon eller forenklet revisorkontroll av historisk finansiell informasjon». Standarden krever at vi planlegger og utfører handlinger for å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet er utarbeidet i overensstemmelse med kravene i ESEF-regelverket.

Uavhengig revisors beretning - NorgesGruppen ASA 2025

© Ernst & Young Global Limited



Shape the future  
with confidence

Som et ledd i vårt arbeid utfører vi handlinger for å opparbeide forståelse for selskapets prosesser for å utarbeide årsregnskapet i overensstemmelse med ESEF-regelverket. Vi kontrollerer om årsregnskapet foreligger i XHTML-format. Vi utfører kontroller av fullstendigheten og nøyaktigheten av XBRL-markeringen av konsernregnskapet, og vurderer ledelsens anvendelse av skjønn. Vårt arbeid omfatter kontroll av samsvar mellom markeringene av data i XBRL og det reviderte årsregnskapet i menneskelig lesbart format. Vi mener at innhentet bevis er tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon.

Oslo, 27. mars 2026  
ERNST & YOUNG AS

Revisjonsberetningen er signert elektronisk.

Finn Ole Edstrøm  
statsautorisert revisor

Uavhengig revisors beretning - NorgesGruppen ASA 2025

© Ernst & Young Global Limited



# Bærekraftsrapport 2025



# NorgesGruppens bærekraftsrapport 2025

Generelle opplysninger	133
Klimaendringer	144
EU-taksonomien	155
Ressursbruk og sirkulærøkonomi	160
Biologisk mangfold og økosystemer	163
Egen arbeidsstyrke	168
Ansatte i kjøpmannseid virksomhet	174
Ansatte i verdikjeden	175
Sunnhet og folkehelse	178
Foretningskikk	184
Ansvarlig forretningsdrift	185
Dyrevelferd	187

# Generelle opplysninger

## BP-1 Generelt grunnlag for utarbeidelse av bærekraftsrapportering

Bærekraftsrapporteringen til NorgesGruppen er utarbeidet i samsvar med kravene i European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Rapporteringen bygger på konsernets etablerte styringsstruktur som dekker områdene miljø (E) og helse og sosiale forhold (S), der konsernet har størst mulighet til å bidra til bærekraftig utvikling. NorgesGruppen har en forretningsatferd som skal støtte opp under en ansvarlig og bærekraftig verdikjede.

### Konsolidering og omfang

Rapporteringen er utarbeidet på konsolidert nivå, i tråd med de samme prinsippene som for det finansielle regnskapet. Alle datterselskaper er inkludert, og omfanget samsvarer med finansregnskapets konsolidering. Bærekraftsrapporten omfatter hele konsernets verdikjede – både oppstrøms (leverandører) og nedstrøms (kunder og forbrukere). Relevante temaer vurderes ut fra konsernets direkte og indirekte påvirkning, risiko og muligheter i henhold til ESRS 1 og ESRS 2 (IRO-1).

### Klassifisert og sensitiv informasjon

NorgesGruppen har ikke benyttet unntaksbestemmelsen om å utelate informasjon av hensyn til forretningshemmeligheter eller konkurransesituasjon, jf. ESRS 1, seksjon 7.7.

## BP-2

### Opplysninger vedrørende spesielle omstendigheter

Rapporteringsperioden for bærekraftsrapporten er den samme som for konsernets finansielle rapportering, og dekker perioden fra 1. januar til 31. desember 2025.

### Tidshorisonter

NorgesGruppen benytter tidshorisonter i tråd med ESRS 1.

Kort sikt: 0–1 år

Mellomlang sikt: 2–5 år

Lang sikt: Over 5 år

### Estimering i verdikjeden

Der bærekraftsindikatorer inkluderer data fra oppstrøms- eller nedstrømsleddet som er estimert ved bruk av eksterne kilder, sektorgjennomsnitt eller andre referanseverdier, er dette beskrevet under de respektive temastandardene (se E1 på side [144](#)).

### Kilder til usikkerhet og antagelser

Datapunkter der det foreligger måleusikkerhet, antagelser eller skjønn er identifisert og omtalt under de aktuelle temastandardene. Det gjelder særlig indikatorer som bygger på tredjepartsdata, leverandørinformasjon eller modellberegninger. NorgesGruppen vurderer at eventuelle usikkerheter ikke påvirker den overordnede påliteligheten i rapporterte resultater.

Med mindre annet er spesifisert, er rapporterte bærekraftsindikatorer omfattet av revisors attestasjon med begrenset sikkerhet i tråd med CSRD. Indikatorene er ikke validert av ekstern tredjepart utover revisor.

### Endringer fra tidligere rapportering

Det er ikke gjort vesentlige endringer i definisjoner, metoder eller presentasjonsprinsipper fra 2024 til 2025. Eventuelle korrigeringer av data eller forbedringer av målemetoder er gjort for å øke nøyaktighet, uten effekt på den samlede tolkningen av resultater.

## Styring

### GOV-1

#### Administrasjonen, styret og ledelsens rolle

Styret i NorgesGruppen ASA har det overordnede ansvaret for å forvalte konsernet på vegne av aksjonærene i tråd med allmennaksjeloven. Styret har til sammen åtte aksjonærvalgte medlemmer, en aksjonærvalgt observatør, to ansattvalgte representanter og to ansattvalgte observatører. Styret tilsetter konsernsjef, som er ansvarlig for den daglige ledelsen.

Styreleder er ansatt i konsernet. Det er for øvrig ingen andre utøvende medlemmer av styret. Kjønnfordelingen er 50 prosent kvinner og 50 prosent menn. Uavhengige medlemmer utgjør 4 av 10 (40 prosent).

#### Rolle og ansvar i bærekraftsarbeidet

Styret i NorgesGruppen ASA har det overordnede ansvaret for forsvarlig forvaltning og tilsyn med konsernets virksomhet, herunder oppfølging av vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter. Styret gjennomgår og godkjenner selskapets vesentlige bærekraftstemaer og mottar minst to ganger årlig rapportering om måloppnåelse, risikobildet og etterlevelse. Styret har også ansvar for å fastsette og følge opp konsernets rammer for ansvarlig forretningsdrift, herunder forretningsetikk, antikorrupsjon, etterlevelse av regelverk og ansvarlig virksomhetsstyring i verdikjeden.

Konsernsjefen er ansvarlig for konsernets daglige ledelse og for gjennomføring av konsernets strategi. Konsernsjefen fremmer saker for styret og har ansvar for at vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter identifiseres, vurderes og følges opp i konsernets ordinære styrings- og risikoprosesser.

Konsernledelsen består av ledere for konsernets forretningsområder og konsernfunksjoner, og har ansvar for oppfølging innen sitt forretningsområde eller funksjon. Vesentlige bærekraftsrelaterte forhold inngår i den ordinære virksomhetsstyringen og behandles i konsernledelsen på lik linje med øvrige strategiske og operasjonelle forhold.

Fagansvaret for bærekraft er delegert til bærekraftsdirektør, som koordinerer arbeidet på tvers av konsernet og rapporterer til konserndirektør for kommunikasjon og samfunnskontakt.

Revisjonsutvalget har særskilt ansvar for å følge opp rapporteringsprosesser og sikre etterlevelse av CSRD og ESRS.

Datterselskapene følger konsernets styrende dokumenter og rapporterer prioriterte risikoer, kontrolltiltak og endringer i eksponering. Konsernledelsen følger opp risiko i de sentrale datterselskapene gjennom styredeltakelse og årlige risikovurderinger. Ansvar for risikoarbeidet er plassert under konserndirektør for økonomi/finans, og gjennomgås av konsernledelsen, revisjonsutvalget og styret.

Konsernet har et risikoforum hvor ulike risikoer og muligheter drøftes. Gruppens mandat er å bidra til riktig kvalitet i konsernets risikostyring, samt drøfte og foreslå tiltak i spesielle risiko- og trusselsituasjoner.

### Kompetanse og ekspertise

Styret og konsernledelsen er sammensatt av personer med totalt sett bred kompetanse innen ledelse, økonomi, samfunnsansvar og bærekraft. Styret og konsernledelsen har også kompetanse innen ansvarlig forretningsdrift, herunder forretningsetikk, antikorrupsjon og etterlevelse, og henter ved behov støtte fra juridisk funksjon og relevante fagpersoner i organisasjonen. Flere av medlemmene har mangeårig styreerfaring fra ledende norske selskap og meget god kjennskap til bærekraftsområdet. Flere av styremedlemmene har også inngående kompetanse innen bærekraftsrapportering, herunder kravene i CSRD/ESRS. Denne kompetansen er særlig relevant for styrets oppfølging av konsernets vesentlige bærekraftsrelaterte påvirkninger, risikoer og muligheter, samt for kvalitetssikring av rapportering og styringsinformasjon.

Styret innhenter nødvendig ekspertise om vesentlige bærekraftstema fra bærekraftsdirektør eller fagansvarlig på det spesifikke området. Styret og konsernledelsen oppdaterer sin kompetanse gjennom jevnlig kurs, seminarer og erfaringsutveksling innen bærekraft, klima- og samfunnsansvar.

En intern kartlegging av styrets kompetanse, gjennomført gjennom revisjonsutvalget, viser at styret samlet sett har god og relevant kompetanse. Som ledd i den løpende kompetanseutviklingen er det identifisert et område for videreutvikling knyttet til styrets innsikt i bærekraftige verdikjeder og tilhørende risikostyring. Dette følges opp i 2026 med støtte fra fagansvarlige.

### NorgesGruppens policyer og retningslinjer

NorgesGruppens styringssystem bygger på en tydelig struktur der policyer og retningslinjer har ulike funksjoner. Policyer uttrykker konsernets overordnede prinsipper og holdninger på områder som gjelder hele virksomheten, og setter retning for hvordan konsernet skal håndtere sine vesentlige bærekraftstemaer. Retningslinjer gir en nærmere presisering av policyene, med konkrete krav, prosesser og forventninger til hvordan policyene skal etterleves i praksis på tvers av selskaper og forretningsområder.

Alle konsernfelles policyer og retningslinjer gjelder for virksomheter hvor NorgesGruppen har finansiell kontroll, inkludert ansatte, tillitsvalgte og innleide konsulenter. De dekker forhold i både egen drift og i oppstrøms og nedstrøms verdikjede. Det er ingen tematiske eller geografiske unntak. Konsernsjefen har det overordnede ansvaret for policyer og retningslinjer, mens daglige ledere i hvert selskap har ansvar for implementering og operativ etterlevelse.

Policyer og retningslinjer bygger på anerkjente internasjonale standarder og rettslige krav, herunder FNs

bærekraftsmål, UNGP, OECDs retningslinjer, ILOs kjernekonvensjoner, norsk arbeidslivs- og personvernlovgivning, hvitvaskingsregler, konkurranseregler samt interne styrende dokumenter innen etikk, mattrygghet og antikorrupsjon.

Alle policyer og retningslinjer er tilgjengelige via intranett og konsernets styrende dokumenter, og gjøres kjent gjennom lederlinjen, opplæring, innleieprosesser, oppstartsmøter, kontraktskrav, varslingskanaler og løpende intern og ekstern rapportering. Utforming og utvikling av policyene tar utgangspunkt i forventningene fra konsernets viktigste interessenter – blant annet kunder, ansatte, tillitsvalgte, leverandører, bransjepartnere og myndigheter – og reflekterer sentrale bærekraftstemaer og vesentlighetsvurderinger.

### Policy for bærekraft og etikk

NorgesGruppens policy for bærekraft og etikk fastsetter konsernets ambisjoner og prinsipper for ansvarlig og bærekraftig drift. Policyen beskriver mål og føringer innen miljø, klima, helse, menneskerettigheter, arbeidsforhold, etisk forretningspraksis, konkurranseregler, mattrygghet og antikorrupsjon, og hvordan bærekraft skal integreres i daglig drift og rapportering.

### Policy for kommunikasjon

NorgesGruppens policy for kommunikasjon fastsetter konsernets holdninger, prinsipper og ansvar for intern og ekstern kommunikasjon, herunder dialog med myndigheter, politikere og deltakelse i relevante politiske og opinionsdannende arenaer. Policyen beskriver hvordan NorgesGruppen skal opptre åpent, ansvarlig og etisk i samfunnsdebatten, og hvordan konsernets synspunkter skal fremmes på en konsistent og koordinert måte når rammevilkår og politiske beslutninger som berører virksomheten utformes.

### Policy for medarbeiderskap og lederskap

Policy for medarbeiderskap og lederskap fastsetter hvordan NorgesGruppen skal utvikle og følge opp ansatte og ledere, med mål om trygge og rettferdige arbeidsvilkår, et godt og sikkert arbeidsmiljø, balanse mellom arbeid og fritid samt likebehandling og mangfold. Policyen understøtter karrieremuligheter gjennom rekruttering, opplæring og kompetanseutvikling, og stiller krav til etterlevelse av verdier, etiske retningslinjer og personvern i personalprosessene. I tillegg omfatter den håndtering av personopplysninger om ansatte.

### Etiske retningslinjer for alle i NorgesGruppen

Etiske retningslinjer beskriver prinsippene for ansvarlig og lovlydig opptreden i NorgesGruppen, og omfatter krav knyttet til integritet, interessekonflikter, arbeidsmiljø, diskriminering, personlige relasjoner, konkurranseregler, hvitvasking og terrorfinansiering, antikorrupsjon, påvirkningsaktiviteter, behandling av insideinformasjon og rutiner for varsling. Retningslinjene skal sikre ansvarlig atferd, tillit og etterlevelse av lover og interne krav.

### Etiske retningslinjer for leverandører

NorgesGruppens etiske retningslinjer for leverandører fastsetter kravene leverandører og deres underleverandører skal følge for å sikre respekt for menneskerettigheter, arbeidsforhold, miljø, dyrevelferd og antikorrupsjon. Retningslinjene omfatter krav til blant annet tvangsarbeid, organisasjonsfrihet, barnarbeid, ikke-diskriminering, HMS, lønn og arbeidstid, regulære ansettelser, ressursbruk, forurensning, vern av lokalsamfunn, dyrevelferd og nulltoleranse for korrupsjon.

Retningslinjene gjelder for alle leverandører og underleverandører som inngår i NorgesGruppens avtalte sortiment, samt for bakoverliggende ledd i verdikjeden. Retningslinjene er tilgjengelige for leverandører gjennom kontraktsprosessene og inngår som fast vedlegg til avtaler.

De kommuniseres gjennom innkjøpsprosesser, oppstartsmøter, oppfølging, revisjoner og dialog om avvik, inkludert krav om korrigerende tiltak og mulighet for avvikling av kundeforhold ved manglende etterlevelse.

### GOV-2 Informasjonsflyt mellom administrasjonen, ledelsen og styret

Styret i NorgesGruppen ASA får jevnlig oppdateringer om konsernets bærekraftsarbeid, herunder fremdrift, resultater og vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter. To ganger årlig behandles bærekraftsrapportering og fremdrift på overordnede mål i styremøter, og bærekraftstema inngår som del av ordinær rapportering gjennom året. Styret har godkjent den reviderte versjonen av den doble vesentlighetsanalysen i mars 2026.

### Revisjonsutvalget

Revisjonsutvalget består av tre medlemmer fra styret, og har ansvar for å forberede styrets oppfølging av regnskaps- og bærekraftsrapportering, internkontroll og den lovfestede revisjonen. Utvalget mottar rapportering fra administrasjonen og følger opp eventuelle forbedringstiltak.

### Ledelsen

Konsernledelsen har ansvar for konsernets strategi, bærekraftsarbeid og overordnede risikostyring. Den mottar løpende oppdateringer fra bærekraftsdirektøren og konserndirektør for kommunikasjon og samfunnskontakt, og vurderer bærekraftspåvirkninger og risikoer i sammenheng med strategiske beslutninger og større investeringer.

Styret og konsernledelsen vurderer løpende avveininger mellom ulike påvirkninger, risikoer og muligheter, og bruker resultatene fra vesentlighetsanalysen og bærekraftsrapporteringen som grunnlag for prioriteringer og beslutninger.

### GOV-3

#### Integrering av bærekraftsrelaterte resultater i insentivordninger

NorgesGruppen har per i dag ikke insentivordninger eller bonusprogrammer for ledelsen, styret eller øvrige ansatte som er direkte koblet til oppnåelse av bærekraftsrelaterte mål.

### GOV-4

#### Prosess for aktsomhetsvurderinger

NorgesGruppen gjennomfører systematiske aktsomhetsvurderinger på tvers av konsernets virksomhetsområder. Formålet er å sikre ansvarlig drift og bærekraftige verdikjeder i tråd med internasjonale retningslinjer og nasjonale krav. Selskapet arbeider kontinuerlig for å ivareta klima og miljø, rettferdige arbeidsforhold for egne ansatte og arbeidstakere i verdikjeden, samt for å fremme sunnhet, folkehelse, god forretningsatferd og dyrevelferd. Disse områdene inngår som sentrale tema i NorgesGruppens aktsomhetsvurderinger og oppfølging av bærekraft i verdikjeden.

Tema	Henvising til hvor tema behandles
Forankring av aktsomhetsvurderinger i styring, strategi og forretningsmodell	ESRS 2: GOV-2, GOV-3, SBM-3
Samhandling med berørte interessenter	ESRS 2: GOV-2, SBM-2, IRO-1, MDR-P
	Enhetsspesifikke tema
Identifisering og vurdering av negativ påvirkning på mennesker og miljø	ESRS 2: IRO-1, SBM-3
Tiltak for å adressere negativ påvirkning på mennesker og miljø	ESRS 2: MDR-A
	Enhetsspesifikke tema
Sporing av tiltakenes effektivitet	ESRS 2: MDR-M, MDR-T
	Enhetsspesifikke tema

### GOV-5

#### Risikostyring og internkontroll for bærekraftsrapportering

NorgesGruppen har etablert rutiner og kontroller for å sikre kvalitet, konsistens og etterprøvnbarhet i bærekraftsrapporteringen. Arbeidet er integrert i konsernets overordnede styringssystem og følger prinsipper for risikostyring som også benyttes i finansiell rapportering.

Konsernøkonomi koordinerer CSRD-prosessen og har det overordnede ansvaret for planlegging, fremdrift og kvalitetssikring av bærekraftsrapporten. Bærekraftsfunksjonen har en sentral operativ rolle og håndterer store deler av datainnsamlingen og dokumentasjonen for blant annet klima, ressursbruk og sirkulærøkonomi. Øvrige fagavdelinger og rapporteringsansvarlige enheter bidrar med tallgrunnlag og faglige vurderinger innen sine områder. Data samles inn og valideres gjennom etablerte prosesser og øvrige rapporteringsverktøy, med tydelige roller mellom bidragsytere, kvalitetssikringsansvarlige og konsernfunksjoner.

Konsernet identifiserer og vurderer risiko for feil eller mangler i bærekraftsrapporteringen årlig, basert på vurdering av datakvalitet, prosessmodenhet og vesentlighetsområder.

De mest vesentlige risikoene gjelder kvalitet og fullstendighet i verdikjededata, som leverandørinformasjon og utslippsdata. Kontrolltiltakene omfatter standardiserte rapporteringsmåler, valideringskontroller i rapporteringssystemet, faglig gjennomgang av nøkkeltall og sammenstilling mot historiske data. For flere indikatorer, inkludert miljødata, gjennomføres månedlig verifisering samt intern kvalitetssikring og kontroll.

INNHOLD	DETTE ER NORGESGRUPPEN	STRATEGI	LEDELSE OG STYRING	ØKONOMI 2025	BÆREKRAFT 2025
<p>Funn fra kvalitetskontroller dokumenteres og følges opp av bærekraftsfunksjonen i samarbeid med relevante fagområder. Eventuelle avvik og forbedringsbehov behandles gjennom dialog med ansvarlige enheter og innarbeides i oppdaterte rutiner og arbeidsprosesser.</p>			<p>bygger på gjeldende strategi frem til 2025 og viderefører hovedretningene knyttet til kundens førstevalg, konkurransedyktig verdikjede og bærekraftig verdikjede. Det er ikke gjennomført endringer i konsernets forretningsmodell i 2025, men strategiarbeidet innebærer en videreutvikling og tydeliggjøring av prioriteringer innen blant annet bærekraft, verdikjede og risikostyring.</p>	<p>kort sikt, men samtidig gi muligheter for lavutslippsløsninger, elektrifisering og mer energieffektiv drift.</p>	<p>løsninger og ansvarlig produksjon. Samtidig kan muligheter innen sunnere produkter, lokale varer og lavutslippsløsninger styrke konkurranseevnen og inntektsgrunnlaget.</p>
<p>Status for bærekraftsrapportering og risikohåndtering rapporteres årlig til konsernledelsen og revisjonsutvalget som del av gjennomgangen av ikke-finansiell rapportering. Overordnede resultater presenteres for styret i forbindelse med godkjenning av bærekraftsrapporten.</p>			<p>I perioden har konsernet også styrket sin virksomhet gjennom oppkjøp innen tilgrensende områder, herunder Norsk medisinaldepot, inkludert Vitusapotek og Ditt Apotek. Oppkjøpet innebærer en utvidelse av virksomhetsporteføljen innen apotek- og farmasidelen av verdikjeden, men endrer ikke den grunnleggende forretningsmodellen. Strategiarbeidet tar hensyn til forventninger og interesser fra sentrale interessenter, herunder kunder, ansatte, leverandører og samfunnet for øvrig.</p>	<p>Emballasje og avfall er et annet vesentlig område der selskapet står overfor både negative påvirkninger og muligheter. Produktutvikling som reduserer emballasje, øker resirkuleringsgrad og bruker fornybare materialer er et prioritert innsatsområde. Det samme gjelder tiltak som skal redusere svinn i både egen virksomhet og hos kunder gjennom optimal logistikk, donasjon og gjenbruksløsninger.</p>	<p>NorgesGruppen vurderer resiliensen i strategi og forretningsmodell gjennom klimarisikoanalysen, der ulike regulatoriske, markedsmessige og klimarelaterte scenarioer vurderes på kort, mellomlang og lang sikt i tråd med tidshorisontene i ESRS 1. Klimarisikoanalysen omfatter kvalitative vurderinger av hvordan scenarioene kan påvirke virksomhetens drift, verdikjede og strategiske prioriteringer, og bygger på interne risikovurderinger, fagdata og relevante eksterne fremskrivninger.</p>
<p><b>SBM-1 og SBM-3</b> <b>Strategi, forretningsmodell og verdikjede</b> NorgesGruppen tilbyr mat og forbruksvarer til butikker, serveringssteder og andre utsalgssteder over hele landet gjennom tett samarbeid med kjøpmenn og ansatte. Verdikjeden omfatter innkjøp, logistikk, distribusjon og butikkdrift, og skaper arbeidsplasser og trygg matforsyning i hele Norge. Forretningsmodellen bygger på langsiktig eierskap, effektive driftsprosesser og investeringer som gjør selskapet i stand til å utvikle seg i takt med samfunnets behov.</p>			<p><b>Vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter</b> NorgesGruppens verdikjede medfører både positive og negative påvirkninger på mennesker og miljø. De mest sentrale påvirkningene stammer fra utslipp knyttet til transport, kjøp/frys og energieffektivitet, produkter, emballasje og avfall samt arbeidsforhold og menneskerettigheter hos leverandører, i tillegg til ulike påvirkningsdrivere for biologisk mangfold. Samtidig bidrar NorgesGruppen til reduksjon av matsvinn, egenproduksjon av fornybar energi, sunnere produkter, og lokale arbeidsplasser. Disse påvirkningene oppstår både i egen drift og i oppstrøms verdikjede, særlig innen råvarer, transport og emballasjeproduksjon.</p>	<p>I verdikjeden står selskapet overfor risiko knyttet til arbeidsforhold, menneskerettigheter og etisk handel. Samtidig gir samarbeid med leverandører, sertifiseringer og sporbarhet nye muligheter for å styrke ansvarlig råvareproduksjon og sikre trygg og bærekraftig handel.</p>	<p>Vesentlige bærekraftsrelaterte risikoer håndteres videre gjennom konsernets etablerte risikostyringsprosess (ERM), som vurderer sannsynlighet, konsekvens og behov for tiltak på tvers av virksomheten.</p>
<p>NorgesGruppens forretningsmodell er basert på tre hovedprinsipper: varer og tjenester folk vil ha, butikker der folk bor og effektiv levering til hele landet. Konsernstrategien frem til 2025 bygger på tre ambisjoner: kundens førstevalg, konkurransedyktig verdikjede og bærekraftig og klimanøytral drift. Innenfor disse ambisjonene har selskapet konkrete mål knyttet til klimanøytral drift (scope 1 og 2 innen 2030), sunnere og grønnere handlekurv samt et ansvarlig og bærekraftig arbeidsliv og verdikjede. Bærekraft er derfor integrert i den overordnede forretningsutviklingen.</p>			<p><b>Risikoer og muligheter i relasjon til strategi og forretningsmodell</b> Klimarisiko er en sentral utfordring for selskapet. Fysisk risiko fra ekstremvær kan påvirke transportkostnader, tilgang til råvarer og logistikk, mens overgangsrisiko fra reguleringer og markedskrav kan øke kostnadsnivået på</p>	<p>De identifiserte risikoene og mulighetene påvirker også prioriteringer og ressursallokering i selskapet. Dette gjenspeiles i investeringer i utslippsreducerende teknologi, energieffektivitet og emballasjeutvikling, samt i styrket oppfølging av leverandørkjeden og utvikling av sunnere produkter. Prioriteringene inngår i konsernets årlige plan- og budsjettprosesser.</p>	<p>Muligheter vurderes ikke gjennom en egen formell prosess, men inngår i eksisterende strategiske og kommersielle prosesser knyttet til innovasjon, sortimentsutvikling, effektivisering og verdikjedeutvikling. På denne måten vurderer selskapet løpende om dagens strategi og forretningsmodell er robuste og hvor det er behov for justeringer over tid.</p>
<p>I 2025 har NorgesGruppen arbeidet med å videreutvikle konsernstrategien for neste strategiperiode. Arbeidet</p>				<p>Risikoene og mulighetene forventes også å ha finansielle effekter på både kort og lengre sikt, særlig knyttet til kostnader for energi, transport, råvaretilgang, emballasje og etterlevelse av nye krav. Over tid kan økte regulatoriske krav og kundekrav drive behov for ytterligere investeringer i lavutslippsteknologi, energieffektivitet, sirkulære</p>	<p>Vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter knyttet til egen arbeidsstyrke er tett knyttet til NorgesGruppens forretningsmodell og verdikjede, der kompetanse, arbeidsmiljø og stabile arbeidsforhold er en forutsetning for effektiv drift og verdiskaping. Risikoer og muligheter på disse områdene inngår derfor i vurderinger av strategi, prioriteringer og videreutvikling av forretningsmodellen.</p>

For å møte risikoene og utnytte mulighetene prioriteres tiltak innen

- fossilfri transport og elektrifisering av flåten
- energieffektive løsninger for kjøp/frys og bygg
- produktutvikling som reduserer matsvinn og emballasje
- økt resirkulering og bruk av fornybare materialer
- tiltak for bedre arbeidsvilkår og ansvarlig råvareproduksjon i verdikjeden
- tilbud av sunnere og grønnere produkter til kunder

### Endringer i dobbel vesentlighetsanalysen 2025

I årets oppdatering av den doble vesentlighetsanalysen er det gjennomført flere metodiske presiseringer og justeringer for å sikre bedre tematisk avgrensning og konsistens på tvers av standardene. Flere av de identifiserte risikoene og mulighetene (IRO-er) er spisset for å tydeliggjøre både påvirkning og finansiell risiko. Temaet stoffer med grunn til bekymring (E2) er vurdert særskilt, men anses ikke som vesentlig for NorgesGruppen i 2025.

Påvirkningen knyttet til plastforsøpling er flyttet fra E2 Forurensning til E4 Biologisk mangfold, ettersom natur- og artsrelaterte konsekvenser vurderes som mer relevante enn forurensningsdimensjonen. Dette innebærer at E2 ikke er et vesentlig tema i årets analyse. Videre er IRO for E3 Vann og marine ressurser flyttet til E4 Biologisk mangfold for å bedre reflektere sammenhengen mellom vannpåvirkning og økosystemhelse. E3 Vann og marine ressurser er derfor ikke et vesentlig tema i årets analyse. IRO knyttet til ressurstillførsel (inflow) under E5 er i år vurdert som uvesentlig på konsernnivå, ettersom inflow etter ESRS avgrenses til egen drift og konsernets egen produksjon er begrenset. Mulighet knyttet til dyrevelferd er fjernet, som følge av ny vurdering av finansiell vesentlighet.

Positive påvirkninger er fjernet som vesentlighetselementer, og omtales i stedet som potensielle

muligheter der dette er relevant. For klimadimensjonen (E1) er IRO-ene omorganisert i tråd med logikken i klimaregnskapet, slik at strukturen bedre spiller utslippskategorier og tilhørende drivere.

### SMB-2

#### Interessenters interesser og synspunkter

NorgesGruppen har et bredt spekter av interessenter som gir viktige innspill til strategi og forretningsmodell. De mest sentrale interessentene er kunder, leverandører, ansatte, eiere, banker/investorer og offentlige myndigheter.

Kunder er den viktigste interessentgruppen, og selskapet innhenter innsikt gjennom markedsanalyser, kundeprogrammet Trumf, butikkutvikling, kampanjeevalueringer og dialog i butikk. Denne innsikten brukes til å forstå kundepreferanser, vurdere utviklingen i markedet og tilpasse strategien for produkter, sortiment og tjenestetilbud.

Leverandører følges opp gjennom faste dialogmøter, årlige forhandlinger, kategoriteam, innkjøpsprosesser og samarbeid om kvalitet, innovasjon og bærekraft. Deres innspill brukes til forbedring av sortiment, kravsetting og utvikling av en mer robust og ansvarlig verdikjede.

Ansatte er en sentral interessentgruppe, og selskapet gjennomfører medarbeiderundersøkelser, arbeidsmiljødialoger, møteplasser med ledelse og medbestemmelsesorganer. Innspill fra ansatte brukes til forbedring av arbeidsmiljø, kompetanseutvikling, trivsel og organisasjonsutvikling.

Innsikt fra dialog med ansatte og deres representanter inngår også i vurderinger knyttet til konsernets strategi, organisering og videreutvikling av forretningsmodellen.

NorgesGruppen har også regelmessig dialog med banker og investorer gjennom rapportering og oppfølgingsmøter. Innspill fra finansielle aktører påvirker selskapets prioriteringer innen rapportering, risiko og langsiktig verdiskaping.

Offentlige myndigheter, bransjeorganisasjoner og Konkurransetilsynet er viktige interessenter innen rammevilkår og lovgivning. Selskapet deltar i høringer, møter og fagfora for å bidra med innspill og forstå regulatoriske forventninger.

Basert på interessentenes synspunkter vurderer NorgesGruppen behov for justeringer i strategi og forretningsmodell, spesielt knyttet til sortimentsutvikling, ansvarlig leverandørkjede, sunnere produkter, klima- og miljøtiltak og videreutvikling av kundeopplevelsen.

Styret og konsernledelsen holdes løpende orientert om interessentenes synspunkter gjennom rapportering, analyser og dialogarenaer, og disse inngår i beslutningsgrunnlaget for strategiske prioriteringer. Interessentenes innspill inngår også som et sentralt beslutningsgrunnlag i fastsettelsen og videreutviklingen av mål for vesentlige bærekraftstemaer, herunder mål knyttet til helse, ernæring og folkehelse.

# NORGESGRUPPENS VERDIKJEDE



## Oppstrøms

- 1 E1 Klimaendringer**
  - Begrensning av klimaendringer
- 2 E5 Ressursbruk og sirkulærøkonomi**
  - Ressursutgang
  - Avfall
- 3 E4 Biologisk mangfold og økosystemer**
  - Direkte påvirkningsdrivere for tap av biologisk mangfold
  - Påvirkning på omfanget og tilstanden til økosystemer
- 4 S2 Ansatte i verdikjeden**
  - Arbeidsvilkår
  - Likebehandling og like muligheter for alle
  - Andre arbeidsrelaterte rettigheter
- 5 G1 Ansvarlig forretningsdrift**
  - Korrupsjon og misligheter
  - Dyrevelferd

## Egen drift

- 1 E1 Klimaendringer**
  - Begrensning av klimaendringer
- 2 E5 Ressursbruk og sirkulærøkonomi**
  - Ressursutgang knyttet til produkter og tjenester
  - Avfall
- 3 S1 Egne ansatte**
  - Arbeidsvilkår
  - Likebehandling og like muligheter for alle
  - Andre arbeidsrelaterte rettigheter
- 4 G1 Ansvarlig forretningsdrift**
  - Korrupsjon og misligheter
  - Politisk engasjement og lobbyvirksomhet

## Nedstrøms

- 1 E1 Klimaendringer**
  - Begrensning av klimaendringer
- 2 E5 Ressursbruk og sirkulærøkonomi**
  - Avfall
- 3 S2 Ansatte i verdikjeden**
  - Arbeidsforhold
  - Likebehandling og like muligheter for alle
- 4 ESD Sunnhet og helse**
  - Sunnhet og helse

**Påvirkninger, risikoer og muligheter**

Undertema	Kategori	Beskrivelse	Egen			Relevante selskap	Tids- horisont	F/P*
			Oppstrøm	drift	Nedstrøm			
<b>E1 Klimaendringer</b>								
Begrensning av klimaendringer	Negativ påvirkning	Scope1: Klimagassutslipp fra transport og prosesser	✓	✓		NorgesGruppen (egeneid)	Medium	F
Begrensning av klimaendringer	Risiko	Strengere regulering		✓		NorgesGruppen (egeneid)	Lang	
Begrensning av klimaendringer	Negativ påvirkning	Scope 2: Klimagassutslipp fra energibruk i egen drift		✓		NorgesGruppen (egeneid)	Kort	F
Begrensning av klimaendringer	Mulighet	Egenproduksjon av fornybar energi		✓		NorgesGruppen (egeneid)	Lang	
Begrensning av klimaendringer	Mulighet	Energieffektivitet		✓		NorgesGruppen (egeneid)	Lang	
Begrensning av klimaendringer	Negativ påvirkning	Scope 3: Klimagassutslipp fra produkter, inkludert matkasting	✓		✓	NorgesGruppen (egeneid)	Kort	F
Begrensning av klimaendringer	Risiko	Ekstremvær og klimaendringer hemmer tilgang til råvarer	✓			NorgesGruppen (egeneid)	Lang	
Begrensning av klimaendringer	Mulighet	Tilpasning av sortiment (for å redusere klimagassutslipp og redusere risiko)	✓			NorgesGruppen (egeneid)	Lang	
Begrensning av klimaendringer	Negativ påvirkning	Generering av matavfall		✓	✓	NorgesGruppen (egeneid)	Lang	F
<b>E5 Ressursbruk og sirkulærøkonomi</b>								
Ressursutgang knyttet til produkter og tjenester	Negativ påvirkning	Bruk av ikke-gjenvinnbare materialer til produksjon	✓	✓		NorgesGruppen (egeneid)	Kort	F
Ressursutgang knyttet til produkter og tjenester	Mulighet	Redusere avfall gjennom sirkulært design og bruk av gjenbrukt emballasje		✓		NorgesGruppen (egeneid)	Lang	
Avfall	Negativ påvirkning	Generering av avfall	✓	✓	✓	NorgesGruppen (egeneid)	Lang	F
<b>E4 Biologisk mangfold og økosystemer</b>								
Direkte påvirkningsdrivere for tap av biologisk mangfold	Negativ påvirkning	Avskoging og andre arealbruksendringer som følge av matproduksjon og som kan føre til tap av biologisk mangfold	✓			NorgesGruppen (egeneid)	Lang	P
Direkte påvirkningsdrivere for tap av biologisk mangfold	Negativ påvirkning	Vannforbruk i områder med mangel eller dårlig tilgang på vann, inkludert produksjon av vannintensive varer som avokado, bomull, mandler, ris og kaffe. kan forringe produksjonsforhold, redusere økosystemers funksjonsevne og forsterke lokal vannmangel	✓			NorgesGruppen (egeneid)	Medium	F
Direkte påvirkningsdrivere for tap av biologisk mangfold	Risiko	Uthenting og bruk av marine ressurser, både gjennom fangst av villfisk (som ingrediens og direkte konsum) og gjennom forurensing fra fiskeoppdrett, kan påvirke økosystemer, fiskebestander og truede/høyt beskyttede arter	✓			NorgesGruppen (egeneid)	Lang	
Direkte påvirkningsdrivere for tap av biologisk mangfold	Negativ påvirkning	Forsøpling med plastemballasje og produkter med påfølgende nedbrytning til mikroplast i naturen	✓		✓	NorgesGruppen (egeneid)	Kort	F
Påvirkning på omfanget og tilstanden til økosystemer	Negativ påvirkning	Landbrukspraksis som kan føre til monokultur, utarming av jordsmonn eller avrenning fra jordbruk og økotoksiske effekter	✓			NorgesGruppen (egeneid)	Kort	F

Undertema	Kategori	Beskrivelse	Oppstrøm	Egen drift	Nedstrøm	Relevante selskap	Tids-horisont	F/P*
<b>S1 Egne ansatte</b>								
Arbeidsvilkår	Risiko	Risiko i forbindelse med kostnader til sykefravær		✓		NorgesGruppen (egeneid)	Medium	
Arbeidsvilkår	Mulighet	Mulighet for å få ned sykefravær/få opp nærvær		✓		NorgesGruppen (egeneid)	Medium	
Arbeidsvilkår	Negativ påvirkning	Uønskede hendelser knyttet til helse og sikkerhet ved risikofylte arbeidsplasser i ASKO og Bakehuset		✓		ASKO og Bakehuset	Kort	F
Likebehandling og like muligheter for alle	Negativ påvirkning	Risiko for trakassering og vold fra kunder i butikk		✓		Detalj (egeneid)	Kort	F
Likebehandling og like muligheter for alle	Negativ påvirkning	Utsiktede lønnsforskjeller mellom kjønn		✓		Norges Gruppen (egeneid)	Kort	F
Likebehandling og like muligheter for alle	Mulighet	Karrieremuligheter gjennom opplæringsprogrammer, arbeidstreningsplasser og «skole»		✓		Norges Gruppen (egeneid)	Medium	
Likebehandling og like muligheter for alle	Negativ påvirkning	Uønsket turnover grunnet mangelfull opplæring eller karrieremuligheter		✓		Detalj og Servicehandel (egeneid)	Kort	F
Likebehandling og like muligheter for alle	Negativ påvirkning	Potensiell diskriminering av ansatte basert på etnisitet, alder eller funksjonsevne		✓		Norges Gruppen (egeneid)	Kort	P
Andre arbeidsrelaterte rettigheter	Risiko	Utsikket brudd på GDPR		✓		Norges Gruppen (egeneid)	Kort	
<b>S2 Ansatte i verdikjeden</b>								
Arbeidsvilkår	Negativ påvirkning	Det er høy iboende risiko i NorgesGruppens verdikjeder for irregulære ansettelse, uetisk rekruttering, manglende og mangelfulle arbeidskontrakter. Risikoen er størst for sårbare grupper slik som migrantarbeidere	✓			Norges Gruppen (egeneid)	Kort	P
Arbeidsvilkår	Negativ påvirkning	Høy risiko for overdreven bruk av overtid	✓			Norges Gruppen (egeneid)	Kort	P
Arbeidsvilkår	Negativ påvirkning	I verdikjeden til NorgesGruppen er det høy risiko for manglende anstendig lønn i industri og jordbruk, spesielt i risikoland og i områder og industrier med mange migrantarbeidere	✓			Norges Gruppen (egeneid)	Kort	P
Arbeidsvilkår	Negativ påvirkning	NorgesGruppen har produsenter og råvareleverandører i land der rett til organisasjonsfrihet og kollektive forhandlinger enten er forbudt, ikke håndheves eller er under press	✓			Norges Gruppen (egeneid)	Kort	P
Arbeidsvilkår	Negativ påvirkning	Iboende høy risiko for dårlige arbeidsforhold/boforhold (HMS) på fabrikk, på båt, ved mineralutvinning og i jordbruk	✓			Norges Gruppen (egeneid)	Kort	P

Undertema	Kategori	Beskrivelse	Oppstrøm	Egen drift	Nedstrøm	Relevante selskap	Tids-horisont	F/P*
<b>S2 Ansatte i verdikjeden</b>								
Likebehandling og like muligheter for alle	Negativ påvirkning	NorgesGruppen har verdikjeder med høy risiko for utnyttelse av migrantarbeidere og sårbare grupper. Det kan også forekomme diskriminering og ulik behandling basert på f.eks. kjønn, bakgrunn, legning eller funksjonsevne	✓			NorgesGruppen (egeneid)	Kort	P
Andre arbeidsrelaterte rettigheter	Negativ påvirkning	Høy iboende risiko for barnearbeid i utvalgte råvareverdikjeder, slik som kaffe, kakao, te, hasselnøtter, cashewnøtter, ris, bomull og utvinning av mineraler	✓			NorgesGruppen (egeneid)	Kort	P
Andre arbeidsrelaterte rettigheter	Negativ påvirkning	Høy iboende risiko for tvangsarbeid i utvalgte land og sektorer slik som Kina, Thailand og sjømatindustrien	✓			NorgesGruppen (egeneid)	Kort	P
Arbeidsvilkår	Negativ påvirkning	Mangel på ordnede arbeidsforhold hos kjøpmenn og franchisetakere i form av mangel på etterlevelse av arbeidstidsbestemmelser eller tilstrekkelig lønn			✓	NorgesGruppen (kjøpmannseid)	Kort	P
Likebehandling og like muligheter for alle	Negativ påvirkning	Risiko for trakassering og vold på arbeidsplassen, spesielt fra kunder i butikk hos kjøpmannseide butikker			✓	NorgesGruppen (kjøpmannseid)	Kort	F
<b>ESD Sunnhet og helse</b>								
Sunnhet og helse	Negativ påvirkning	Manglende evne til å lede forbrukere mot sunne matvalg kan bidra til dårligere folkehelse			✓	NorgesGruppen (kjøpmannseid og egeneid)	Kort	F
Sunnhet og helse	Mulighet	Ta en sterkere posisjon i markedet og bidra til å styrke folkehelsen gjennom en sunnere handlekurv			✓	NorgesGruppen (kjøpmannseid og egeneid)	Lang	
<b>G1 Ansvarlig forretningsdrift</b>								
Korrupsjon og misligheter	Negativ påvirkning	Risiko for at forretningspartnere eller leverandører deltar i korrupsjon eller misligheter som bidrar til urettferdig konkurranse eller økonomisk kriminalitet	✓			NorgesGruppen (egeneid)	Kort	P
Korrupsjon og misligheter	Risiko	Risiko for at korrupsjon, misligheter eller svikt i intern styrings- og kontrollkultur kan føre til økonomisk tap		✓		NorgesGruppen (egeneid)	Kort	
Politisk engasjement og lobbyvirksomhet	Risiko	Begrensning av forretningsmuligheter grunnet skjerpede reguleringer		✓		NorgesGruppen (egeneid)	Kort	
<b>Dyrevelferd</b>								
Dyrevelferd i produsentleddene	Negativ påvirkning	Brudd på dyrevernsloven i selskapets verdikjede	✓			NorgesGruppen (egeneid)	Kort	F

## IRO-1

### Beskrivelse av prosessen for å identifisere og vurdere vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter

NorgesGruppen har gjennomført en revisjon av den doble vesentlighetsanalysen for 2025. Formålet har vært å styrke sammenhengen mellom identifiserte påvirkninger, risikoer og muligheter (IRO-er), og hvordan disse følges opp gjennom konsernets styringssystem. Prosessen bygger videre på analysen fra 2024 og består hovedsakelig av faglige justeringer og kvalitetsforbedringer, ikke endringer i den underliggende vurderingen.

#### Metodikk

Analysen bygger på prinsippene i ESRs 1 og inkluderer vurdering av både påvirkningsmessig og finansiell vesentlighet. Det er benyttet standardiserte vurderingskriterier, og metodikken er konsistent med fjoråret.

#### Identifisering og vurdering av påvirkninger

Prosessen omfatter en systematisk vurdering av hvordan virksomhetens aktiviteter og forretningsforhold kan gi opphav til faktiske eller potensielle påvirkninger på mennesker og miljø. Temaer er vurdert opp mot risiko for alvorlige negative påvirkninger i egen drift og i verdikjeden.

Det er gjennomført arbeidsmøter med fagansvarlige innen klima, ressursbruk, kjemikalier, HR og verdikjede for å gjennomgå og presisere IRO-ene. Interessentperspektiver er vurdert gjennom innsikt fra tidligere dialoger, innspill til fjorårets analyse og løpende interaksjon med kunder, ansatte, leverandører og myndigheter.

Påvirkninger er prioritert basert på alvorlighet og sannsynlighet, med bruk av definerte terskler. Faktiske og potensielle påvirkninger er vurdert for sitt omfang, alvorlighet og irreversibilitet, samt etter sannsynlighet for

at de kan materialisere seg. Dette danner grunnlag for rangeringen av påvirkningstemaer.

#### Identifisering og vurdering av risikoer og muligheter

Finansiell vesentlighet er vurdert ved å analysere hvordan de identifiserte påvirkningene og konsernets avhengigheter – som tilgang til råvarer, energi, leverandører og transport – kan gi opphav til risikoer eller muligheter for konsernets kostnader, inntekter, investeringer og tilgang til ressurser. I vurderingen inngår sannsynlighet, konsekvens og tidshorisonter (kort, mellomlang og lang sikt).

Det benyttes definerte terskler for finansiell vesentlighet, der kombinasjonen av konsekvens og sannsynlighet brukes for å rangere risikoer og muligheter og avgjøre hvilke som er vesentlige for rapportering. Bærekraftsrelaterte risikoer vurderes i sammenheng med øvrige risikoer i konsernets risikostyring ved bruk av et standardisert rammeverk for risikoanalyse.

IRO-ene brukes i konsernets risikostyring og rapportering og danner grunnlaget for prioritering av tiltak innen klima, ressursbruk, verdikjede og arbeidsliv. Resultatene fra den doble vesentlighetsanalysen avstemmes mot konsernets overordnede risikostyringsprosess (ERM) for å sikre konsistens mellom identifiserte bærekraftsrelaterte påvirkninger, risikoer og muligheter og konsernets etablerte risiko- og mulighetsbilde. Avstemmingen omfatter en gjennomgang av i hvilken grad vesentlige bærekraftsrelaterte risikoer og muligheter er reflektert i ERM.

Der avstemmingen avdekker at vesentlige bærekraftsrisikoer ikke er tilstrekkelig fanget opp eller vurdert i ERM, brukes dette som grunnlag for å oppdatere risikobeskrivelser, justere risikovurderinger eller løfte temaet til relevante beslutningsfora. På denne måten bidrar

dobbel vesentlighetsanalyse og ERM til et helhetlig og konsistent risikobilde, selv om prosessene gjennomføres som separate, men koordinerte vurderinger.

Selskapet har ikke vært i direkte kontakt med berørte lokalsamfunn ved utarbeidelsen av den doble vesentlighetsanalysen, men har jevnlig dialog med interessentene. Vurderingene i analysen bygger på interne vurderinger, temaspesifikke fagdata og innsikt fra leverandører, myndighetskrav og relevante eksterne analyser. Forutsetninger og datakilder er vurdert for konsistens og relevans.

Årets revisjon innebærer språklige og strukturelle forbedringer for å tydeliggjøre styringslogikken og sikre konsistens mellom DMA, styringsdokumenter og rapportering. Det er ikke gjennomført en ny, bred interessentdialog, og de vesentlige temaene er i hovedsak uendret fra 2024.



## Klima og miljø

E1 Klimaendringer  
EU-taksonomien  
E5 Ressursbruk og sirkulær økonomi  
E4 Biologisk mangfold og økosystemer





**Begrensning av klimaendringer**

- 1 Scope 1: Klimagassutslipp fra transport og prosesser (NP)
- 2 Strengere reguleringer (R)
- 3 Scope 2: Klimagassutslipp fra energibruk i egen drift
- 4 Egenproduksjon av fornybar energi (M)
- 5 Energieffektivitet (M)
- 6 Scope 3: Klimagassutslipp fra produkter og matkasting (NP)
- 7 Ekstremvær og klimaendringer hemmer tilgang til råvarer (R)
- 8 Tilpasning av sortiment (for å redusere klimagassutslipp og redusere risiko) (M)
- 9 Generering av matavfall (NP)

**NP** = Negativ påvirkning  
**R** = Risiko  
**M** = Mulighet

# Klimaendringer

NorgesGruppen arbeider systematisk for å redusere klimagassutslipp og styrke klimatilpassingsevnen. Selskapet har vesentlig påvirkning gjennom utslipp fra transport, bruk og lekkasje av kjølemedier i kjø- og fryseanlegg, energibruk og produksjon i egen drift, samt fra produkter og matsvinn i verdikjeden. Samtidig representerer omstillingen til lavutslippssamfunnet betydelige muligheter knyttet til energieffektivisering, fornybar energi og utvikling av mer klimavennlige produkter. Gjennom målrettet arbeid med utslippsreduksjoner og klimatilpassing, søker NorgesGruppen å bidra til både reduserte klimaavtrykk og økt motstandskraft i verdikjeden.

## E1-1 Omstillingsplan for begrensning av klimaendringer

NorgesGruppen har integrert klimahensyn som en sentral del av selskapets strategi og forretningsmodell for å støtte overgangen til et lavutslippssamfunn i tråd med Parisavtalen. I 2025 har vi utarbeidet en ny klimaomstillingsplan som bygger videre på et langsiktig og målrettet klimaarbeid gjennom mange år. Gjennom planen *Vår vei til lavutslipp* har vi definert tydelige mål og tiltak for å kutte og eliminere klimagassutslipp i egen drift innen 2030 og i verdikjeden på vei mot netto null i 2050. Strategien innebærer en gradvis omstilling til lav- og nullutslippsløsninger, investeringer i fornybar energi, energieffektivisering og fossilfri transport samt utvikling

av produkter og tjenester med lavere klimaavtrykk. Omstillingen er tett integrert i selskapets investeringsplaner og styringssystemer, og skal sikre at vekst og verdiskaping skjer innenfor rammene av en klimarobust og konkurransedyktig lavutslippsekonomi.

NorgesGruppens klimamål er utviklet i tråd med metodikken fra Science Based Targets initiative (SBTi) og støtter Parisavtalens mål om å begrense den globale oppvarmingen til 1,5 °C. I 2025 har selskapet arbeidet med å etablere vitenskapsbaserte mål, og er i prosess med å validere disse gjennom SBTi. Prosessen forventes å ferdigstilles i 2026.

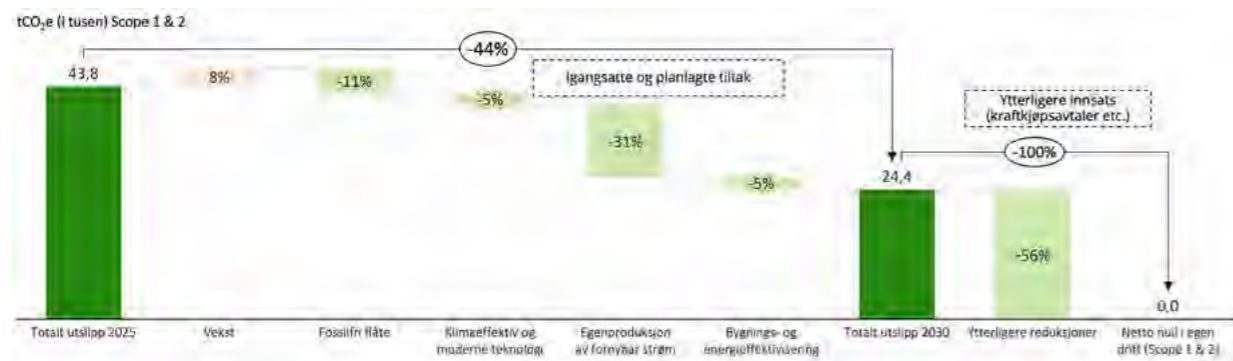
Målene innebærer å kutte og eliminere scope 1- og 2-utslipp (markedsbaserte) innen 2030 (referanseår 2025) og minst 25 prosent reduksjon av scope 3-utslipp innen utvalgte kategorier innen 2030 (referanseår 2025). Målet i scope 3 omfavner utslipp knyttet til produktene vi selger, avfall, matsvinn, bygg, emballasje fra egen drift. Utslippene fra de utvalgte kategoriene utgjør om lag 93 prosent av totale scope 3-utslipp. På lang sikt har NorgesGruppen en ambisjon om å oppnå netto null utslipp i hele verdikjeden (scope 1-3) innen 2050.

Grafen på neste side viser utviklingen i scope 1- og 2-utslipp fra 2025 til 2030, med trinnvise effekter av vekst, igangsatte og planlagte tiltak samt ytterligere innsats. Reduksjonene er fremstilt kumulativt for å synliggjøre samlet omstillingseffekt.

Utslippsreduksjonene tar utgangspunkt i lokasjonsbaserte utslipp, sett opp mot markedsbaserte mekanismer som

opprinnelsesgarantier for egenprodusert strøm. Selv om metodene regnskapsteknisk skal holdes adskilt, gir denne fremstillingen et mer stabilt og sammenlignbart bilde av reelle, fysiske utslippsreduksjoner, ettersom markedsbaserte utslippsfaktorer kan variere betydelig over tid.

Oppkjøpet av Norsk Medisinaldepot er ikke inkludert i omstillingsplanen, da oppkjøpet ble godkjent i 2026 og datagrunnlag foreløpig ikke er innhentet.



Tiltakene medfører betydelige investeringer i perioden 2026–2030, og inngår derfor i selskapets CapEx- og OpEx-planer. Majoriteten av tiltakene forventes å være i tråd med kriteriene i EU-taksonomien, særlig investeringer i fornybar energi, energieffektivisering og fossilfri transport.

Utskiftning av kjøle- og fryseanlegg til CO<sub>2</sub>-baserte løsninger er et sentralt klima- og energieffektiviseringstiltak for NorgesGruppen som medfører betydelige CapEx-investeringer. Disse anleggene faller imidlertid utenfor de økonomiske aktiviteter som per i dag er definert som omfattet av EU-taksonomien, og investeringene kvalifiserer derfor verken som taksonomi-eligible eller taksonomi-aligned. Dette innebærer at CapEx knyttet til utskiftning av CO<sub>2</sub>-anlegg fremkommer under rapporteringen etter ESRS E1, men ikke gjenspeiles i virksomhetens taksonomi-KPI-er.

NorgesGruppen har de nødvendige finansielle forutsetningene for å gjennomføre de planlagte investeringene i klimaomstillingsplanen ved hjelp av den generelle finansieringen i konsernet, se note 13 på side 95.

For verdikjeden (scope 3) prioriteres reduksjoner knyttet til produkter, emballasje, transport, bygg og avfall, der innsatsen særlig rettes mot redusert matsvinn og samarbeid med leverandører om lavutslippsprodukter og råvarer.

Dette påvirker innkjøpsstrategien, sortimentsutviklingen og dialogen med leverandørmarkedet.

NorgesGruppen har foreløpig ikke utarbeidet detaljerte CapEx- og OpEx-estimer for tiltak som reduserer utslipp i scope 3. For å indikere den økonomiske størrelsesordenen benyttes regjeringens publiserte karbonpris som proxy for kostnadene ved å fjerne disse utslippene. Det samlede investeringsbehovet (CapEx) i perioden 2026–2030 for utslippsreducerende tiltak i scope 1, 2 og 3 er estimert til om lag 3 210 MNOK, mens det samlede kostnadsnivået (OpEx) er estimert til om lag 570 MNOK. Scope 3-utslipp for produkter er ikke kvantifisert. Det er knyttet høy usikkerhet til de estimerte CapEx- og OpEx-beløpene. Estimaten vil bli videreutviklet og kvalitetssikret, og mer detaljerte anslag, inkludert scope 3, kategori 1, forventes i løpet av 2026.

**I egen virksomhet (Scope 1 og 2) fokuseres innsatsen på fire hovedområder**

Tiltaksområde	Beskrivelse	CapEx (MNOK) 2026–2030	OpEx (MNOK) 2026–2030
Fossilfri transportflåte (Scope 1)	Overgang til elektriske, hydrogen- og biogassdrevne kjøretøy i ASKO, Bakehuset og MENY Levert hjem	410	
Klimaeffektiv teknologi (Scope 1)	Utfasing av HFK-gasser og overgang til moderne kjøle- og prosessanlegg med lavt utslipp	770	
Egenproduksjon og innkjøp av fornybar energi (Scope 2)	Etablering av fornybare kraftanlegg og inngåelse av langsiktige kraftkjøpsavtaler som utløser ny fornybar kraftproduksjon	1510	500
Bygnings- og energieffektivisering (Scope 2)	Gjennom smarte styringssystemer, lavenergiløsninger og rehabilitering av eksisterende bygg	330	
<b>Sum</b>		<b>3020</b>	<b>500</b>

**I Scope 3 fokuseres innsatsen innen fire hovedområder**

Tiltaksområde	Beskrivelse	CapEx (MNOK) 2026–2030	OpEx (MNOK) 2026–2030
Forebygging og håndtering av avfall (Scope 3, kat. 1 og 5)	Forebygging av avfall og matsvinn, utvikling av løsninger for økt materialgjenvinning, inkludert sortering, håndtering og resirkulering av komplekse emballasje-fraksjoner		40
Produkt (Scope 3, kat. 1)	Dialog og støtte til levernadører/produsenter, samt kostnader knyttet til sortiment, kampanjer, plassering og kommunikasjon		ikke kvantifisert
Innleid transport (Scope 3, kat. 4)	Overgang til lavutslippsløsninger i transport levert av eksterne aktører, herunder krav i anbud, støtte til infrastruktur og koordinering av logistikk		30
Bygg (Scope 3, kat. 2)	Overgang til lavkarbonmaterialer og økt grad av ombruk i nybygg og rehabiliteringsprosjekter	190	
<b>Sum</b>		<b>190</b>	<b>70</b>

Omstillingen påvirker dermed hele konsernets forretningsmodell, fra logistikk og energibruk til produktspekter og leverandørsamarbeid. Integrasjonen av klimaomstillingen i strategiske beslutninger, risikostyring og finansiell planlegging styrker selskapets konkurransekraft

og reduserer eksponering mot regulatoriske og markedsmessige klimarisikoer. Samlet sett legger tiltakene grunnlaget for en robust og langsiktig tilpasning til en lavutslippsøkonomi. NorgesGruppen har ikke identifisert innelåste GHG-utslipp, verken i egen drift eller i produktene som selges, som har

vesentlig påvirkning på vår omstillingsplan. Utslippene i scope 3 er store, men ikke strukturelt fastlåste, da sortiment, innkjøpsstrategier og leverandørvalg kan endres over tid og ikke er bundet til investeringer eller teknologier som medfører uunngeelige fremtidige utslipp.

NorgesGruppen inngår ikke i noen EU Paris-aligned Benchmarks, og som ikke-børsnotert foretak vurderes dette kravet som ikke relevant. Vi har ikke mottatt informasjon om eksplisitt eksklusjon fra slike indekser.

NorgesGruppens klimaomstillingsplan er behandlet og godkjent av konsernledelsen og styret, og inngår som et sentralt styringsdokument for arbeidet med å nå konsernets klimamål.

I 2026 vil NorgesGruppen videreutvikle omstillingsplanen, slik at den møter alle kravene i ESRS. Målet er å oppnå endelig godkjenning fra SBTi, fastsette en absolutt målsetting for 2050 samt kvantifisere kostnadene for alle planlagte tiltak i planen.

### Rapporteringsprinsipp

Investeringene knyttet til klimaomstillingsplanen er i hovedsak regnskapsført under varige driftsmidler (note 6 i konsernregnskapet), herunder bygg, tekniske installasjoner og transportmidler. Den delen av investeringene som kvalifiserer under EU-taksonomien, inngår i konsernets rapporterte CapEx-KPI.

Fossilfri transportflåte: CCM 6.15 og 6.6. Klimaeffektiv teknologi og utfasing av HFK: CCM 7.3 Egenproduksjon og innkjøp av fornybar energi: CCM 4.1, 4.3 og 7.6 Bygg- og energieffektivisering: CCM 7.2, 7.3 og 7.5 Avfallshåndtering: CCM 5.4 og 5.5 Taksonomi-aligned investeringer fremgår av konsernets rapporterte CapEx-KPI i taksonomitabellene.

#### Scope 1- og 2- utslipp

NorgesGruppen har anvendt prinsippet om proporsjonalitet i tråd med ESRS 1. Det innebærer at beregningene av merkostnad er basert på tilgjengelige data og rimelige estimater, og at detaljgraden er tilpasset virksomhetens modenhet og omfanget av tiltakene.

Der eksakte business-as-usual (BAU)-estimer eller alternative teknologier ikke foreligger, er forenklede antakelser benyttet (for eksempel BAU = 0), med sikte på å sikre konsistent og etterprøvable rapportering. Kostnadsdata er hentet fra interne prosjektbudsjetter, leverandørtilbud og gjennomførte investeringer i butikk. For tiltak uten fullstendige prosjektdata er erfarings- og enhetskostnader brukt som estimat.

Merkostnaden for fossilfri flåte er beregnet som kostnadsdifferansen mellom elektriske og dieseldrevne kjøretøy, fratrukket eventuell støtte. For klimaeffektiv teknologi og energieffektivisering anses hele investeringen som merkostnad, ettersom det ikke finnes et reelt

BAU-alternativ. For produksjon av fornybar energi anses hele investeringen som merkostnad, siden BAU er fortsatt kjøp av strøm via nett og det ikke finnes et relevant alternativ som gir tilsvarende klimagvinst.

Kostnader knyttet til langsiktige kraftkjøpsavtaler (PPA-er) er i denne sammenhengen behandlet i sin helhet som merkostnader sammenlignet med business-as-usual-kraftkjøp. Estimater reflekterer ikke en vurdering av fremtidige kraftpriser, men størrelsesorden på konsernets strategiske bidrag til utløsning av ny fornybar kraftkapasitet.

#### Scope 3-utslipp

Der vi mangler konkrete prispunkter, har vi valgt å benytte forventet karbonpris som proxy, fordi den reflekterer den økonomiske verdien av utslippsreduksjoner og gir et konsistent grunnlag for å estimere merkostnader på tvers av tiltak der markedsdata er ufullstendige. Karbonprisen som er benyttet er 2400 kroner per tonn CO<sub>2</sub>-ekvivalenter.

Merkostnad knyttet til avfallshåndtering, produkt og innleid transport beregnes som utslippsreduksjon multiplisert med forventet karbonpris i 2030.

Merkostnaden knyttet til bygg er estimert ved å legge til grunn en prosentvis andel som representerer forventet klimarelatert merkostnad i byggeprosjekter. Denne prosentvise andelen er anvendt på forventede investeringskostnader til bygg i perioden 2026–2030. Tomtekostnader er trukket ut av beregningsgrunnlaget.

### SBM-3 og IRO-1

## Klimarelaterte risikoer, muligheter og robusthet i strategi og forretningsmodell

### Prosess for identifisering og vurdering av klimarisikoer og muligheter

NorgesGruppen identifiserer og vurderer klimarelaterte påvirkninger, risikoer og muligheter gjennom den årlige klimarisikoprosessen, som er integrert i konsernets overordnede risikostyring og doble vesentlighetsanalyse. Prosessen dekker hele verdikjeden, inkludert egen drift, logistikk, produksjon, bygg og leverandørledd, samt vurdering av hvordan konsernets aktiviteter kan eksponeres for fysiske og overgangsrelaterte risikoer.

Som del av prosessen screener NorgesGruppen årlig sine aktiviteter og planer for å identifisere nåværende og potensielle fremtidige utslippskilder i scope 1, 2 og 3, herunder energi- og transportrelaterte utslipp, HFK-utslipp, råvare- og produksjonsrelaterte utslipp, emballasje og avfall. Det fullstendige klimaregnskapet oppdateres årlig og brukes til å vurdere konsernets faktiske og potensielle påvirkninger på klima.

Vurderingene bygger på scenarioanalyser, som i tråd med fjoråret benytter ulike metodiske tilnærminger for fysiske risikoer og overgangsrisikoer:

### Fysisk klimarisiko

For fysiske klimarisikoer benyttes to klimascenarier med fokus på påvirkning på råvaretilgang, eiendeler, infrastruktur og logstikk. Det første scenarioet er basert på 1,5 °C i 2040, og det andre er et høyutslippsscenario med 3,5 °C i 2100. Vurderingen av fysiske klimarisikoer bygger på kartlegging av klimarelaterte farer som tørke, ekstremnedbør, flom, storm og skred, samt analyser av sårbarhet i råvaretilgang, eiendeler og infrastruktur basert på blant annet NVEs aktsomhetskart.

Risikoene vurderes på korte (<1 år), mellomlange (1–5 år) og lange (>5 år) tidshorisonter. Disse horisontene er tilpasset levetiden til konsernets anleggsmidler, hvor mange driftstekniske eiendeler har en gjennomsnittlig levetid på om lag åtte år. Kort sikt reflekterer operasjonell planlegging, mellomlang sikt samsvarer med investerings- og utskiftingssykluser, og lang sikt er knyttet til strategisk utvikling av bygg, energi- og logistikkstruktur samt kapitalallokering.

Vurderingene omfatter en overordnet screening av eksponering og sensitivitet i konsernets aktiviteter og verdikjede, basert på sannsynlighet, omfang og varighet av identifiserte klimafarer. For utvalgte råvarer med forhøyet risiko er analysene gjennomført mer detaljert, mens øvrige råvarer er vurdert på et aggregert nivå uten lokasjonsspesifikke analyser.

### Overgangsrisikoer

Vurderingen av overgangsrisikoer omfatter identifisering av regulatoriske, teknologiske og markedsmessige endringer som kan påvirke selskapet, inkludert CO<sub>2</sub>-avgifter, krav til fornybar energi og endrede forbrukerpreferanser. Disse risikoene vurderes etter sannsynlighet, konsekvens og eksponering i tre scenarier:

#### 1. Vi når målene i Parisavtalen

Verden går sammen om en grønn transformasjon, drevet av sammenfallende økonomiske, klima- og sikkerhetsinteresser. Vi halverer klimagassutslippene innen 2030, oppnår netto null utslipp i 2050 og når målene i Parisavtalen (SSP1-1.9-2.6).

#### 2. Vi holder oss til dagens politikk

Klimapolitikken lever ikke opp til de ambisiøse, nasjonale forpliktelsene om klimakutt. Det er store, regionale forskjeller i klimapolitikken, og implementeringen av EUs grønne giv går saktere enn varslet. Verden opplever en temperaturøkning på 1,5 °C i 2040 og 2,7 °C i 2100 (SSP2-4.5).

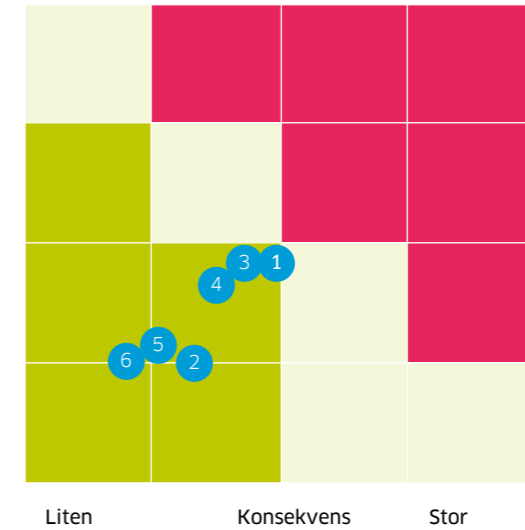
#### 3. Klimapolitikken svikter helt

Sikkerhetssituasjonen og nasjonale og regionale interesser står i veien for samarbeid om klimasaken. De globale klimautslippene fortsetter å øke og den globale oppvarmingen når 3,6–4,4 °C i 2100 (SSP3-7.0-SSP5-8.5).

Prosessen inkluderer vurdering av om enkelte aktiviteter kan være mindre compatible med overgangen til en lavutslippøkonomi.

Scenarioene vurderes på kort, mellomlang og lang sikt og brukes til å identifisere risikoer og muligheter. Resultatene fra scenarioprosessen integreres i konsernets strategiprosesser og danner beslutningsgrunnlag for tiltak i klimaomstillingsplanen. Scenarioanalysens resultater påvirker ikke konsernets finansregnskap eller de kritiske regnskapsmessige forutsetningene.

Klimarisikoer	Type	Hvor?			Tidshorison			
		Oppstrøm	Egen drift	Nedstrøm	Kort	Mellom	Lang	
1 Ekstremvær og langsiktige klimaendringer hemmer NorgesGruppens tilgang på råvarer	F	✓			✓	✓		Høy
2 Ekstremvær skader NorgesGruppens eiendeler eller infrastruktur	F	✓	✓			✓		Sannsynlighet
3 NorgesGruppen og verdikjeden blir omfattet av strengere og nye reguleringer, som blant annet øker etterspørsel og priser på fornybar energi	O	✓	✓			✓		
4 Strengt klima- og miljøkriterier begrenser tilgangen på kapital	O		✓			✓		
5 Innovasjon og nye lavutslippsløsninger krever hurtig utfasing av eksisterende løsninger	O	✓	✓		✓	✓		
6 Forbrukerens preferanser endrer seg raskere enn NorgesGruppen forutser				✓		✓		
Klimamuligheter								Lav
7 Sirkulære løsninger bidrar til forretningsutvikling og høyere ressursutnyttelse	O	✓	✓	✓		✓	✓	
8 NorgesGruppen henter gevinster fra tidlig anvendelse av miljøteknologi	O	✓	✓			✓	✓	
9 NorgesGruppen lykkes med grønn verdikjede og får fortrinn av det	O	✓		✓		✓	✓	



F: Fysiske klimarisikoer

O: Overgangsrisikoer

Kort sikt: <1 år/rapporteringsåret

Mellomlang sikt: 1-5 år

Lang sikt: > 5 år

**Fysisk klimarisiko**

*Ekstremvær og langsiktige klimaendringer hemmer tilgang på råvarer*

Ekstremvær, endrede nedbørsmønstre og kortere vekstsesonger vurderes som den mest betydelige fysiske risikoen. Dette kan påvirke råvarekvalitet, tilgjengelighet og pris, og dermed øke kostnader og skape sårbarhet i verdikjeden. Det knyttes også risiko opp mot å bytte leverandør og påvirkning på leverandøroppfølging.

Risiko 1 og 3 og mulighet 7 er vesentlige for NorgesGruppen, og er sammenfallende med resultatene fra den doble vesentlighetsanalysen.

Basert på årets vurderinger anses følgende klimarisikoer som vesentlige for NorgesGruppen:

Omfang	Vurdering av effekter på NorgesGruppen	
	1,5 °C temperaturøkning i 2040:	3,5 °C temperaturøkning i 2100:
Kaffe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samlet sett liten sårbarhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kritisk produksjonstap, selv med tilpasninger av arter og produksjonsområder</li> </ul>
Mais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økt prisvolatilitet knyttet til ekstremvær</li> </ul>	

Kaffe og mais er inkludert i scenarioanalysen som utvalgte råvarer med dokumentert høy sårbarhet for fysiske klimaendringer, herunder temperaturøkning, endrede nedbørsmønstre og økt forekomst av ekstremvær. Råvarene er valgt fordi de representerer globale, klimafølsomme verdikjeder med potensiell betydning for pris og leveringssikkerhet.

Kaffe og mais er brukt som caser for å illustrere hvordan fysisk klimarisiko kan påvirke utvalgte deler av verdikjeden.

### Overgangsrisiko

*Strengere reguleringer og økte karbonkostnader*  
Endringer i klimapolitikk, særlig knyttet til CO<sub>2</sub>-avgifter og krav til fornybar energi, vurderes som en vesentlig overgangsrisiko. Risikoen omfatter potensielt økte driftskostnader og behov for raskere omstilling i verdikjeden.

Andre identifiserte klimarisikoer overvåkes løpende, men er ikke vurdert som vesentlige i årets doble vesentlighetsanalyse.

### Klimamuligheter

Muligheter knyttet til sirkulære løsninger, energieffektivisering og produksjon av fornybar energi vurderes som betydelige og kan styrke konkurransekraften. Klimamuligheter er ikke inkludert i risikomatrisen på forrige side. I arbeidet med klimarisiko har konsernet identifisert og vurdert de viktigste klimamulighetene. Forretningsområdene rapporterer imidlertid ikke på klimamuligheter i den årlige risikovurderingen, og disse inngår derfor ikke i den kvantitative risikomatrisen. Konsernet følger likevel utviklingen i klimamulighetene tett gjennom strategiarbeid og løpende oppfølging.

### Robusthet i strategi og forretningsmodell

Robusthetsanalysen bygger på resultatene fra scenarioanalysen og er datert til juni 2025. Resultatene fra scenarioanalysen brukes til å vurdere hvordan ulike klimarelaterte utviklingsbaner kan påvirke selskapets forretningsmodell, kostnadsnivå, driftsikkerhet og måloppnåelse. Dette gir et helhetlig og fremoverskuende grunnlag for vurdering av klimarisiko i selskapets virksomhet, verdikjede og forretningsmodell.

Analysen viser at konsernets strategi vurderes som robust under alle analyserte scenarier. Risikoen for redusert råvaretilgang er den mest kritiske på lang sikt, men anses håndterbar gjennom diversifiserte innkjøpsstrategier, leverandørdialog, produktutvikling og omstilling til mer klimaresiliente råvarer. Overgangsrisikoene vurderes som håndterbare gjennom selskapets klimaomstillingsplan og tiltak innen energieffektivisering, fornybar energi og lavutslippslogistikk.

### E1-2 Retningslinjer for begrensnig av og tilpasning til klimaendringer

NorgesGruppens policy for bærekraft og etikk omfatter en overordnet ambisjon om å redusere miljøbelastningene fra egen virksomhet og produktene NorgesGruppen selger. Policyen beskriver at selskapet skal kutte og eliminere utslipp i egen drift innen 2030 og redusere utslipp i scope 3 frem mot 2050. NorgesGruppen skal utøve sin virksomhet miljøbevisst, ressurseffektivt og med lav miljøbelastning. Policyen innebærer et overordnet fokus på effektiv ressursbruk, hvor kundene skal være trygge på at varene er produsert på en mest mulig skånsom måte med tanke på miljøet. Policyen dekker også en rekke øvrige bærekraftsområder – herunder menneskerettigheter, helse, etikk og matsikkerhet – som støtter en ansvarlig og bærekraftig forretningspraksis. Policyen beskriver ikke vesentlige avhengighetsforhold og vesentlig fysisk risiko og overgangsrisiko samt muligheter, men dette er ivare tatt i den årlige klimarisikoanalysen. Les mer om policy for bærekraft og etikk under ESRS 2 på side [134](#). Det er planlagt en revisjon av policyen i 2026, slik at den samsvarer med og understøtter den nye strategien som går fra 2026–2030.

### E1-3

#### Tiltak og ressurser i forbindelse med strategi for klimaendringer

NorgesGruppen har etablert klimamål og policyer som omfatter både utslippsreduksjon og klimatilpasning i hele verdikjeden. For å støtte opp under disse målsettingene har virksomheten gjennomført en rekke tiltak i rapporteringsperioden samt planlagt videre tiltak som skal bidra til å realisere langsiktige klimamål.

Tiltakene er utformet for å redusere direkte utslipp fra egne operasjoner, minimere energiforbruket i virksomheten, omstille energikilder til fornybart samt redusere klimapåvirkning i verdikjeden og styrke motstandskraften mot fysiske klimarisikoer.

Klimatiltakene omfatter både tiltak som er gjennomført i rapporteringsåret og tiltak som er planlagt for kommende perioder. Tiltakene dekker blant annet energieffektiviseringstiltak, utslippsreducerende investeringer innen transport og logistikk, overgang til mer miljøvennlige kuldeanlegg, byggetekniske forbedringer samt tiltak knyttet til leverandøroppfølging og verdikjedeutslipp.

En samlet oversikt over tiltakene, inkludert status, tidshorisont og tilhørende resultater, presenteres i tabellen på neste side. Oversikten er ikke uttømmende, men omfatter de mest vesentlige tiltakene i perioden.

For tiltak og resultater knyttet til emballasje- og avfallsområdet, se E5 Ressursbruk og sirkulærøkonomi på side [160](#).

Utvalgte tiltak	Relevante IROer	Beskrivelse av handlinger	Relevante selskap	Status fremdrift og effektivitet	Faktiske utslippskutt 2024-2025*	Forventede utslippskutt 2025-2030
Utfasing av HFK	Scope 1: Klimagassutslipp fra transport og prosesser	Utskifting av kjøle- og fryseanlegg med HFK-gasser til mer miljøvennlige løsninger med lavere globalt oppvarmingspotensial (GWP). Tiltaket omfatter planlagt utskifting av alle anlegg som benytter høy-GWP-HFK innen 2030, systematisk kartlegging og prioritering basert på teknisk levetid og lekkasjerisiko, samt opplæring av interne service- og driftsressurser.	KIWI, KMH, MENY og Bakehuset	Foreløpig er utslippene fra våre kjøle- og fryseanlegg med HFK-gasser redusert med 97,3 prosent i 2025 (sammenlignet med 2010). Tiltaket videreføres målrettet for å fase ut gjenværende anlegg og sikre at all kjøle- og fryseteknologi i virksomheten er uten HFK-gasser.	83 tonn CO <sub>2</sub> e	1 010 tonn CO <sub>2</sub> e innen 2030
Fossilfri flåte	Scope 1: Klimagassutslipp fra transport og prosesser	Utvidelse og omlegging av ASKOs transportflåte til fossilfri drift gjennom anskaffelse av 59 elektriske kjøretøy og 17 biogassdrevne lastebiler i 2025. Tiltaket inkluderer investeringer i lade- og fyllerinfrastruktur, samarbeid med leverandører og optimalisering av ruter for å øke driftseffektivitet.	ASKO	I 2025 var 54,3 prosent av ASKOs egneide kjøretøy fossilfrie (inkludert elektriske og biogasskjøretøy). Tiltaket skal videreføres for å øke andelen fossilfrie kjøretøy mot 100 prosent. Fossilfri flåte bidrar til betydelig utslippsreduksjon fra transportleddet og understøtter NorgesGruppens klimamål.	1 996 tonn CO <sub>2</sub> e	4 802 tonn CO <sub>2</sub> e innen 2030
Egenproduksjon av fornybar strøm	Scope 2: Egenproduksjon av fornybar energi	Utbygging av solcelleanlegg på egne bygg og eiendommer for å øke andelen egenprodusert fornybar energi i virksomheten. Tiltaket omfatter investeringer i solcelleanlegg, optimal utnyttelse av takflater og integrasjon med eksisterende energisystemer. I tillegg har NorgesGruppen fornybarsikret deler av strømforbruket gjennom langsiktige avtaler, herunder deltakelse i et vindkraftprosjekt i Svanabyen i Sverige, for å sikre stabil tilgang på fornybar energi over tid.	Alle	I 2025 ble det bygget ytterligere 16 600 kvm med solcelleanlegg. NorgesGruppen dekket i 2025 over 20 prosent av totalt strømforbruk med fornybar energi fra egen produksjon. Eksisterende vindkraftavtaler bidrar ytterligere til fornybarsikring av strømforbruket. Tiltaket videreføres og forsterkes, med mål om at konsernet på sikt skal være 50 prosent selvforsynt med egenprodusert fornybar energi.	266 tonn CO <sub>2</sub> e	12 885 tonn CO <sub>2</sub> e innen 2030
Bygnings- og energi-effektivisering	Scope 2: Energieffektivitet	Energieffektivisering av bygg gjennom målrettede tiltak som oppgradering og optimalisering av kjøle- og frysedisker, ventilasjonsanlegg og belysning. Tiltakene inkluderer bruk av energieffektive teknologier, styringssystemer og automatisering for å redusere energibruk per kvadratmeter og per omsatt krone, samtidig som innelima og driftssikkerhet ivaretas.	Alle	I 2025 ble energibruken målt som kWh per omsatt krone redusert med 1 prosentpoeng, noe som innebærer at målsettingen for 2025 er nådd (mål: 23,1 prosent, oppnådd: 29,4 prosent). En del av effekten motvirkes av økt energibruk i ASKO som følge av elektrifisering av transportflåten, økt automatisering og utvidet kapasitet. Dette anses som en forventet og ønsket utvikling. Tiltaket videreføres med mål om minimum 1 prosent årlig energieffektivisering fremover.	674 tonn CO <sub>2</sub> e	2 105 tonn CO <sub>2</sub> e innen 2030
Reduksjon av matavfall	Scope 3: Generering av matavfall	Systematisk arbeid for å redusere matsvinn i egen drift gjennom forbedret vareflyt, bedre prognoser for etterspørsel, dynamisk prising og nedprising av varer med kort holdbarhet, samt utvidet samarbeid om donasjon av spiselig mat som ikke kan selges. Tiltaket bidrar til mer effektiv ressursbruk og reduserte klimagassutslipp knyttet til produksjon og avfallshåndtering av mat.	Alle	NorgesGruppen reduserte matsvinnet i egen drift med ytterligere 13 prosent sammenlignet med 2024. Arbeidet med å redusere matsvinn videreføres i hele verdikjeden, og konsernet har en tydelig ambisjon om å ikke kaste kjøtt, blant annet gjennom bedre planlegging, nedprising og donasjon.	3 625 tonn CO <sub>2</sub> e	6 740 tonn CO <sub>2</sub> e innen 2030
HANDLE-prosjekter	Scope 3: Klimagassutslipp fra produkter, inkludert matkasting	Gjennom bærekraftsfondet HANDLE har NorgesGruppen finansiert og fulgt opp prosjekter i verdikjeden som bidrar til redusert klima- og miljøpåvirkning. Fondet har støttet 44 prosjekter med totalt 96 millioner kroner de fem siste årene, hovedsakelig innen klimatiltak, energieffektivisering og forbedret ressursutnyttelse. Prosjektene gjennomføres i samarbeid med leverandører og andre aktører i verdikjeden.	HANDLE-tildelinger utenfor virksomheten	I 2025 ble åtte prosjekter fullført. Seks prosjekter er aktive i tillegg til ni nye som fikk tildeling i 2025. HANDLE fungerer som en viktig katalysator for omstilling i verdikjeden og bidrar til raskere implementering av tiltak som gir lavere klimagassutslipp og mer bærekraftige løsninger. Tiltaket videreføres i en ny femårsperiode for å sikre ytterligere fremdrift i verdikjeden.		



**E1-6**

**Bruttoklimagassutslipp innenfor virkeområde 1, 2 og 3 og samlede klimagassutslipp**

Tabellen nedenfor og på neste side viser brutto klimagassutslipp for scope 1, 2 og 3, fordelt på konsernets hovedsegmenter der dette er relevant. Samlede klimagassutslipp i 2025 er høyere enn i foregående år, hovedsakelig som følge av økte utslipp i scope 3. Scope 3 utgjør den klart største andelen av konsernets totale klimagassutslipp og driver i stor grad endringen i totale utslipp fra år til år. Utslipp i scope 1 viser en reduksjon på 28 prosent sammenlignet med foregående år, mens utslipp i scope 2 varierer avhengig av om lokasjonsbasert eller markedsbasert metode legges til grunn.

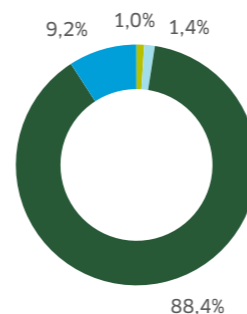
Siden 2019\*\* har NorgesGruppen redusert scope 1-utslippene med 18 239 tonn CO<sub>2</sub>e (69,9 prosent). Lokasjonsbaserte scope 2-utslipp er redusert med 6 469 tonn CO<sub>2</sub>e (15 prosent) i samme periode.\* Det siste året ble scope 1 og 2 redusert med 3,9 prosent som følge av utfasing av HFK-gasser og reduksjon i fossilt drivstofforbruk. I verdikjeden økte scope 3-utslippene svakt sammenlignet med 2024, noe som i all hovedsak skyldes høyere utslipp fra produkter.

For å nå klimamålene for 2030 må konsernet levere betydelige og varige utslippskutt. Dette krever tett leverandøroppfølging, videreutvikling av produktporteføljen, målrettet reduksjon av matsvinn og et styrket datagrunnlag over tid.

NorgesGruppen mottar og kansellerer årlig 42 GWh opprinnelsesgarantier fra Å Energi knyttet til produksjon fra Hensfoss kraftverk, som er oppgradert med støtte fra KIWI. KIWI kjøper imidlertid ikke strøm direkte fra Å Energi. I 2025 mottok og kansellerte NorgesGruppen 66 GWh fra egne vindkraftverk. Disse opprinnelsesgarantiene følger ikke med ved salg av fysisk strøm til eksterne parter. Samlet innebærer dette at NorgesGruppen har kansellert opprinnelsesgarantier tilsvarende 20 prosent av eget strømforbruk. Ved kjøp og salg av fysisk strøm benytter selskapet ellers ikke opprinnelsesgarantier.

**Klimagassutslipp NorgesGruppen – scope 1, scope 2 og scope 3**

NorgesGruppens klimaarbeid har hatt hovedvekt innen områder hvor selskapet har hatt størst kontroll. Dette utgjør 2,4 prosent av NorgesGruppens direkte og indirekte utslipp. Produktene som selges videre til kunde er indirekte utslipp, og utgjør 88,4 prosent av utslippene.



■ Scope 1 og 2  
■ Scope 3 - Innkjøpte varer - kastet  
■ Scope 3 - Innkjøpte varer - solgt  
■ Scope 3 - Øvrige kategorier

Scope	t CO <sub>2</sub> e
Scope 1 og 2	43 800
Scope 3 - Innkjøpte varer - kastet	60 448
Scope 3 - Innkjøpte varer - solgt	3 753 148
Scope 3 - Øvrige kategorier	388 291

**E1-7**

**Prosjekter med hensyn til opptak av klimagasser og begrensning av klimagassutslipp finansiert ved hjelp av karbonkreditter**

NorgesGruppen har per i dag ingen prosjekter for opptak av klimagasser eller tiltak som innebærer bruk av karbonkreditter. Selskapet arbeider imidlertid med å kartlegge mulighetsrommet for slike løsninger. NorgesGruppen har som prinsipp at alle tilgjengelige fysiske tiltak for å redusere egne utslipp skal gjennomføres først, og at kompensasjon gjennom karbonkreditter kun vil vurderes for eventuelle restutslipp etter at alle direkte reduksjoner er realisert.

**E1-8**

**Intern karbonprising**

NorgesGruppen benytter for øyeblikket ikke intern karbonprising i styring eller beslutningsstøtte knyttet til klimarelaterte strategier og mål.

	Engros	Detalj	Merkevare	Andre enheter/ eliminering	Totalt 2025	Totalt fjorår	Endring
Scope 1	3 964	1 010	2 870	–	7 844	10 958	(28) %
Scope 2 (Lokasjonsbasert)	1 724	28 238	5 202	791	35 956	34 635	4 %
Scope 2 (Markedsbasert)	13 039	215 822	39 759	7 515	276 135	297 842	(7) %
Scope 3				4 201 887	4 201 887	4 149 469	1 %
Totale CO <sub>2</sub> -e utslipp (Lokasjonsbasert)	5 688	29 249	8 072	4 202 678	4 245 687	4 195 062	1 %
Totale CO <sub>2</sub> -e utslipp (Markedsbasert)	17 003	216 832	42 629	4 209 402	4 485 924	4 458 269	1 %

\*De rapporterte lokasjonsbaserte scope 2-utslippene reflekterer netto innkjøpt elektrisitet, hvor egenprodusert fornybar strøm er trukket fra samlet strømforbruk.

\*\* Det er ikke gjort metodiske endringer mellom utslippstallene i 2019 og 2025. Det er gjort små forbedringer i datakvalitet som gir et uvesentlig utslag på sammenlignbarhet.

## Klimagassregnskap 2025

	Basisår 2025	Retroperspektiv			Mål 2030
		2024	2025	Δ 2025 / 2024	
<b>Totalt direkte (scope 1) CO<sub>2</sub>e-utslipp</b>	<b>7 844</b>	<b>10 958</b>	<b>7 844</b>	<b>-28 %</b>	<b>886</b>
Drivstoff - mobil	4 887	7 481	4 887	-35 %	85
Drivstoff - stasjonær	1 947	2 383	1 947	-18 %	801
HFK	1 010	1 093	1 010	-8 %	0
Prosent av scope 1 CO <sub>2</sub> e utslipp fra regulert kvotehandling (%)	0 %	0 %	0 %		
<b>Totalt indirekte (scope 2) CO<sub>2</sub>e-utslipp - Lokasjonsbasert</b>	<b>35 956</b>	<b>34 635</b>	<b>35 956</b>	<b>4 %</b>	<b>*</b>
Totale lokasjonsbaserte scope 2 CO <sub>2</sub> e-utslipp (t)	35 899	34 578	35 899	4 %	*
Totale markedsbaserte scope 2 CO <sub>2</sub> e-utslipp (t)	276 135	297 785	276 135	-7 %	0
Fjernvarme	57	57	57	- %	
<b>Totalt indirekte (scope 3) CO<sub>2</sub>e-utslipp</b>	<b>4 201 887</b>	<b>4 149 469</b>	<b>4 201 887</b>	<b>1 %</b>	
1) Innkjøpte varer og tjenester - solgt (inkludert transport til Norge)	3 753 148	3 695 083	3 753 148	2 %	2 814 861
1) Innkjøpte varer - kastet (inkludert transport til Norge)	60 448	64 590	60 448	(6) %	45 336
2) Kapitalvarer	60 285	57 896	60 285	4 %	61 395
3) Drivstoff- og energirelaterte aktiviteter	14 059	14 397	14 059	(2) %	
4) Oppstrøms transport og distribusjon - ASKOs innleide veitransport	34 831	34 292	34 831	2 %	26 123
4) Oppstrøms transport og distribusjon - øvrig	1 735	1 659	1 735	5 %	
5) Avfall som genereres i driften	402	394	402	2 %	301
6) Forretningsreiser	817	1 163	817	(30) %	
7) Ansattes pendling	12 036	12 036	12 036	- %	
8) Oppstrøms leasede eiendeler	473	574	473	(18) %	
9) Transport og distribusjon av solgte produkter	225 220	225 220	225 220	- %	
10) Bearbeiding av solgte produkter	-	-	-		
11) Bruk av solgte produkter	2 248	2 532	2 248	(11) %	
12) Sluttbehandling av solgte produkter	1 353	1 207	1 353	12 %	
13) Nedstrøms leasede eiendeler	2 017	2 217	2 017	(9) %	
14) Franchiseavtaler	25 151	25 773	25 151	(2) %	
15) Investeringer	7 664	10 435	7 664	(27) %	
<b>Total CO<sub>2</sub>e-utslipp - scope 1, 2 og 3</b>					
Totale CO <sub>2</sub> e-utslipp (lokasjonsbasert) (t)	4 245 687	4 195 062	4 245 687	1 %	
Totale CO <sub>2</sub> e-utslipp (markedsbasert) (t)	4 485 924	4 458 269	4 485 924	1 %	
<b>Intensitetsverdi</b>					
Driftsinntekter (millioner kroner)	125 081	117 777	125 081		
Intensitetsverdi etter driftsinntekter i tonn CO <sub>2</sub> / millioner kroner (lokasjonbasert)	33,9	35,6	33,9		
Intensitetsverdi etter driftsinntekter i tonn CO <sub>2</sub> / millioner kroner (markedsbasert)	35,9	37,9	35,9		

\*Se mål under E1-1 og E1-4.

### Rapporteringsprinsipper

At klimaregnskapet har lik avgrensning som det finansielle regnskapet, innebærer at utslipp fra egneide selskaper rapporteres under scope 1 og scope 2, mens utslipp fra kjøpmannseid virksomhet rapporteres under scope 3 (sammen med øvrige utslipp fra opp- og nedstrøms verdikjede).

NorgesGruppens klimaregnskap er utarbeidet iht. GHG-protokollen. Scope 1 og 2 er basert på innsamlede primærdata, med estimering av volum for enheter med mangelfull rapportering. Scope 3-rapporteringen er en blanding av rådata fra leverandører, estimater basert på egne rådata og analyser basert på offentlig tilgjengelige rapporter. NorgesGruppen har i størst mulig grad valgt å benytte rådata som grunnlag, men der hvor dette ikke har vært tilgjengelig, har vi sekundært valgt estimater basert på egne rådata og til slutt analyser og kostbasert metode.

Utslippsfaktorer benyttet i NorgesGruppens klimaregnskap er innhentet og kvalitetssikret av RISE (Research Institutes of Sweden). Hovedkildene til utslippsfaktorene er DEFRA og Ecoinvent. Klimaregnskapet baserer seg nesten utelukkende på generiske utslippfaktorer, og kun om lag 0,1 prosent primærdata i form av faktiske utslipp fra eksterne kilder.

Alle obligatoriske utslippsområder iht. GHG-protokollen er inkludert i klimaregnskapets scope 3. Dette inkluderer scope 3-utslipp fra enheter som NorgesGruppen har finansiell kontroll over (kategori 4-13) og scope 1- og scope 2-utslipp fra franchiser og tilknyttede selskap (kategori 14-15) hvor NorgesGruppen ikke har finansiell kontroll. Livsløpsutslipp er lagt til grunn i scope 3 for varer, tjenester og drivstoff brukt eller videresolgt (kategori 1-3) av enhetene innenfor finansiell kontroll.

NorgesGruppen vurderer kategori 10 (Bearbeiding av solgte produkter) som ikke relevant. Kategorien omfatter utslipp fra nedstrøms aktørers videre prosessering eller foredling av solgte produkter, herunder deres scope 1- og scope 2-utslipp knyttet til slik bearbeiding, jf. GHG-protokollens scope 3-veiledning.

Varene som selges av NorgesGruppen er i hovedsak ferdige sluttprodukter og inngår normalt ikke i videre industriell bearbeiding hos nedstrøms aktører. Kategorien anses derfor ikke å være vesentlig innenfor minimum boundaries i scope 3-veiledningen og tallfestes ikke i klimaregnskapet.

Eventuelle utslipp knyttet til bruksfasen av solgte produkter rapporteres i kategori 11 (Bruk av solgte produkter).

Reduksjonsmålene for 2025 inneholder ikke fjerning av CO<sub>2</sub>, unngåtte utslipp eller karbonkreditter.

Scopene og kategoriene i klimaregnskapet er i ulik grad basert på rådata, estimater og analyser, og dette påvirker graden av sikkerhet i klimagassutslippet. Graden av sikkerhet er

- høyest for scope 1, scope 2 og kategori 3, 4 og 5 i scope 3 da det her benyttes en stor grad av rådata
- middels for kategoriene 1, 2, 6, 8, 13, 14 og 15 i scope 3 da det her foreligger mer begrenset med rådata, men estimatene er utarbeidet basert på et godt analysert underlag
- lavest i kategoriene 7, 9, 10, 11 og 12 da det her foreligger lite rådata og/eller estimatene er basert på et usikkert grunnlag

Klimaregnskapet omfatter alle enheter innenfor NorgesGruppens organisatoriske avgrensning. Utslipp i scope 1 og scope 2 er rapportert for de respektive enhetene Detalj, Engros og Merkevere. For øvrige enheter er utslipp i scope 1 og 2 begrensede og rapporteres samlet under Andre enheter/eliminering.

Alle utslipp i scope 3 er beregnet og rapportert på konsernnivå. Scope 3-utslipp er ikke fordelt på hovedsegmenter, grunnet manglende detaljdata, og inngår derfor i Andre enheter/eliminering.

Basisåret er oppdatert til 2025, da dette er året med best tilgjengelig datakvalitet og mest komplett datagrunnlag. Det er ikke identifisert interne eller eksterne forhold som påvirker måling eller sammenlignbarhet av klimaregnskapet på en misvisende måte.

I regnskapsåret har NorgesGruppen økt sitt eierskap i Mandarin Import og Engros AS. I tillegg har det vært løpende endringer i butikkporteføljen, herunder både etablering og avvikling av butikker. Disse endringene anses ikke å utgjøre en vesentlig endring i sammenligningsgrunnlaget.

Scope 1- og 2-utslipp for Detalj, Engros og Merkevere er rapportert på de respektive enhetene. For øvrige enheter er scope 1- og 2-utslippene begrensede og rapporteres samlet under Andre enheter. Scope 3-utslipp rapporteres kun på NorgesGruppen-nivå og er ikke fordelt på segmentene grunnet manglende detaljdata, og inngår derfor i Andre enheter i segmentoppstillingen.

Konsernet rapporterer scope 1 og scope 2 for enheter som er fullt konsolidert i konsernregnskapet (mor- og datterselskaper).

I tråd med ESRS E1-6 punkt 50(b) er det vurdert om konsernet har operasjonell kontroll over ikke-fullt konsoliderte investeringsobjekter og kontraktuelle joint arrangements. Konsernet har ikke operasjonell kontroll over slike enheter, og utslipp etter punkt 50(b) utgjør derfor null tonn CO<sub>2</sub>e i rapporteringsåret. Utslipp knyttet til slike investeringsobjekter er rapportert i scope 3 der dette er relevant og vesentlig.

# EU-taksonomien

NorgesGruppen bruker EU-taksonomien som et rammeverk for å styre investeringer i retning av lavere utslipp og mer ressurseffektive løsninger. I 2025 var 22,3 prosent av konsernets investeringer taksonomirelevante og 11,2 prosent taksonomiforenlige – hovedsakelig innen tiltak som bidrar til å begrense klimaendringer.

## NorgesGruppens taksonomiaktiviteter for året 2025

Den største delen av NorgesGruppens virksomhet er Dagligvarehandel, som ikke er omfattet av taksonomien. Likevel er mange av konsernets verdikjedeaktiviteter omfattet, herunder transport, energi, vannforsyning, avløp og avfallshåndtering samt bygg og eiendom. Videre følger en overordnet omtale av NorgesGruppens økonomiske hovedaktiviteter under taksonomien (eligible), samt hvilke underaktiviteter som er relevante i NorgesGruppens taksonomivurdering.

### Transport

Transportrelaterte aktiviteter er omfattet av EU-taksonomien, da transport er en sentral del av EU-taksonomiens miljømål, særlig når det gjelder reduksjon av klimagassutslipp og bruk av fossilfri energi. Konsernet har i flere år arbeidet mot målet om fossilfri transport. Varer transporteres hovedsakelig med leid transport til konsernets samlastningsterminal i Vestby. Deretter fraktes

de med egen transport til regionale lagre og videre ut til butikker og serveringssteder. Avfall fra butikker og serveringssteder transporteres tilbake til regionalt lager for gjenvinning eller destruksjon.

I 2025 har ASKO hatt to elektriske ferger i drift mellom Moss og Horten som transporterer semitraller (trailer uten trekkvogn) og sparer 6 000 lastebilturner (Sande-Ski) årlig på denne strekningen. I tillegg hadde ASKO ved utgangen av 2025 totalt 234 fossilfrie lastebiler, hvorav 174 elektriske, 56 på biogass og fire på hydrogen.

NorgesGruppen opererer i følgende relevante taksonomirelaterte aktiviteter:

- CCM 6.15 Infrastruktur for lavutslippstransport på vei
- CCM 6.16 Infrastruktur for lavutslippstransport på vann
- CCM 6.6 Transport av varer på vei
- CCM 6.8 Transport av varer på sjø

Aktiviteter som CCM 6.15 og CCM 6.16 anses å oppfylle taksonomiens krav ved å støtte overgangen til lavutslipp- og nullutslippsteknologi. For at disse aktivitetene skal anses som bærekraftige, må de bidra til vesentlig reduksjon i klimagassutslipp i tråd med taksonomiens klimamål. For aktiviteter som CCM 6.6 og CCM 6.8 vurderes de som vesentlige bidrag til taksonomirelevans når de benytter kjøretøy og fartøy som har fossilfri drift. Det inkluderer bruk av kjøretøy og fartøy som enten er elektriske eller benytter lavutslippsdrivstoff. I tillegg må de oppfylle DNSH-krav (ikke gjøre betydelig skade) for henholdsvis miljøkrav og opprettholdelse av god miljøstandard i vann/hav, resirkulerbaritet, lav rullestøy (bil). Det kan ikke foregå transport av fossilt brensel på disse kjøretøy og fartøy.

### Energi

Energisektoren er avgjørende for at EU skal nå sine klima- og miljømål. NorgesGruppen har et betydelig energiforbruk, og har satt som mål å øke selvforsyningen med fornybar

energi ved å produsere like mye ny fornybar energi som tilsvarer 50 prosent av konsernets eget forbruk. Konsernet produserer egen strøm fra fem egne vindturbiner på Tindafjellet og Skurvenuten i Rogaland og to egne vindturbiner på Fjeldskår i Agder. I tillegg er 206 000 kvadratmeter med solcellepanel installert på lagerbygg og butikker. Varmepumper og energibrønner brukes også for utvinning av varme og kjøling.

NorgesGruppen opererer i følgende taksonomirelaterte aktiviteter:

- CCM 4.1 Bygging eller drift av anlegg for elektrisitetsproduksjon som produserer elektrisk kraft ved hjelp av solcelleteknologi
- CCM 4.3 Produksjon av elektrisitet fra vindkraft
- CCM 4.16 Installasjon og drift av elektriske varmpumper
- CCM 4.25 Produksjon av varme/kjøling fra spillvarme

Aktiviteter som CCM 4.1, CCM 4.3, CCM 4.16 og CCM 4.25 er omfattet av taksonomien da de bidrar til produksjon og bruk av fornybar energi. For at disse aktivitetene skal anses som bærekraftige, må de redusere klimagassutslipp og støtte overgangen til fornybar energi i tråd med taksonomiens klimamål. Dette innebærer at de oppfyller DNSH-krav (ikke gjøre betydelig skade) for miljøkrav. Videre må aktivitet opprettholde god miljøstandard i vann/hav, sirkularitet og god levetid på utstyret, støykrav og krav om miljøkonsekvensvurdering, herunder beskyttelse av biologisk mangfold.

### Vannforsyning, avløp og avfallshåndtering

Aktiviteter relatert til vannforsyning, avløp og avfallshåndtering er relevant for taksonomien, ettersom den bidrar til bærekraftig ressursforvaltning og reduserte miljøpåvirkninger, særlig når det gjelder avfallshåndtering og resirkulering. I NorgesGruppen gjennomføres kildesortering og avfallsinnsamling på flere nivåer - fra sentrallager og samlastningsterminaler til

butikkene. Avfall som plast, papp, elektrisk avfall, matavfall, paller og kasser sorteres og transporteres videre for ombruk, gjenvinning eller energigjenvinning, i tråd med konsernets mål om å maksimere gjenvinningsgraden og minimere avfallsmengden.

Følgende taksonomirelatert aktivitet er relevant for NorgesGruppen under vannforsyning, avløp og avfallshåndtering:

- CEY 2.3 Innsamling og transport av ikke-farlig og farlig avfall

Aktivitet CEY 2.3 er omfattet av taksonomien da den bidrar til effektiv avfallshåndtering og økt gjenvinning. For at denne aktiviteten skal anses som bærekraftig, må den støtte overgangen til en sirkulær økonomi ved å redusere avfallsmengde og fremme effektiv resirkulering. Dette innebærer at avfall skal sorteres og behandles på en måte ved kilden (f.eks. butikken) som gjør det mulig å maksimere gjenvinning, samtidig som man reduserer behovet for deponering og energiforbruk. Videre skal man sikre at alle avfallsstrømmer håndteres på en måte som fremmer høy gjenvinningsgrad, i samsvar med taksonomiens krav om ressurseffektivitet og bærekraftig avfallshåndtering.

### Bygg og eiendom

Bygg og eiendom er en sentral del av EU-taksonomien, ettersom den er viktig for å nå klimamålene gjennom bærekraftige bygg- og utviklingsprosjekter. NorgesGruppen har flere eiendomsrelaterte aktiviteter som er omfattet av taksonomien, inkludert bygging, rehabilitering og drift av bygg med fokus på energieffektivitet og fornybar energi. Konsernets eiendomsvirksomhet består av bygg for grossistvirksomhet, produksjon av egne varer og butikkdrift. Eksempler på dette er utvikling av butikklokaler, kjøpesentre og boliger, hvor samarbeid med andre eiendomsutviklere ofte er en del av prosessen.

NorgesGruppen opererer i følgende taksonomirelaterte aktiviteter:

- CCM 7.1 Konstruksjon av nye bygg
- CCM 7.2 Rehabilitering av bygg
- CCM 7.3 Installasjon, vedlikehold og reparasjon av utstyr for energieffektivisering
- CCM 7.4 Installasjon, vedlikehold og reparasjon av ladestasjoner for elektriske kjøretøy i bygg (og parkeringsplasser knyttet til bygg)
- CCM 7.5 Installasjon, vedlikehold og reparasjon av utstyr for å måle, regulere og kontrollere energiytelse i bygg
- CCM 7.6 Installasjon, vedlikehold og reparasjon av fornybar energiteknologi
- CCM 7.7 Kjøp og eierskap av bygg

For at aktivitetene som CCM 7.1, CCM 7.2 og CCM 7.7 skal anses som bærekraftige, må de bidra til vesentlig reduksjon av klimagassutslipp og fremme energieffektivitet. Dette kan oppnås gjennom bygging av bygg som oppfyller strenge energikrav, inkludert bruk av energieffektive materialer, isolasjon og teknologier som reduserer energiforbruket. Rehabilitering av eksisterende bygg fokuserer på å forbedre bygningens energiytelse, for eksempel ved å oppgradere isolasjon, vinduer og ventilasjonssystemer samt implementering av energisparende løsninger. Med andre ord må bygningenes karbon- og miljøavtrykk reduseres både gjennom miljøplan, vannforbruk, sirkularitet og giftfrie bygningsmaterialer, og for nye bygg miljøkonsekvensvurdering.

Aktiviteter som CCM 7.3, CCM 7.4, CCM 7.5 og CCM 7.6 anses som bærekraftige når de bidrar til energieffektivisering og overgang til lavutslippsløsninger. Dette inkluderer for eksempel installasjon av ladestasjoner for elektriske kjøretøy i byggene, utstyr for å utvinne fornybar energi, etablering av mer energieffektive bygningsdeler (bl.a. vinduer og dører) og energieffektive systemer som gjør det mulig å måle og kontrollere energibruken i bygg på en

optimal måte. Dette innebærer også at de oppfyller DNSH-krav (ikke gjøre betydelig skade) for miljøkrav som miljøplan og giftfrie materialer der dette skal benyttes.

### Etterlevelse av taksonomiforordningen (EU) 2020/852

I henhold til taksonomiforordningen art. 8 (2) skal NorgesGruppen som konsern rapportere nøkkeltall (KPI-er) på hvor stor andel av konsernets investeringer (CapEx) som er forbundet med aktiviteter som oppfyller taksonomikriteriene. Rapporterte nøkkeltall er basert på konsernregnskapet til NorgesGruppen for 2025.

Aktuelle aktiviteter er vurdert i henhold til EU 2020/852, med tilhørende delegerte rettsakter, og om de tilfredsstillende kravene til å være eligible aktiviteter. Vurderingen er utviklet gjennom tidligere gjennomført taksonomiprojekt høsten 2022 og av lokale bærekraftsansvarlige i samarbeid med relevante fagavdelinger og sentrale bærekraftsansvarlige/økonomi. Disse samles også i eget «Forum for bærekraftige investeringer» hvor oppdateringer og videreutvikling av taksonomien gjennomgås. Vurderingene bygger på teknisk dokumentasjon fra leverandører samt uttrekk fra regnskapssystem. Dette gjøres halvårlig. NorgesGruppens drift er i høy grad standardisert i aktiviteter som transport, distribusjonsbygg, butikker og eiendomsvirksomhet for å gi stordriftsfordeler og utvikle egen ekspertise. Dette gjelder også i valg av utstyr for disse aktivitetene og investering i disse. Dette gjør at mange investeringer er kopi av tilsvarende investeringer i andre konsernselskaper. Dette kan i mange tilfeller gjøre screeningen av om aktivitetene er aligned enklere.

### Tabell for selskap med eligible aktiviteter hvor mange av aktivitetene også er aligned

Økonomisk aktivitet som definert i EU-taksonomien			Relevante selskaper
<b>Miljømål 1: Reduksjon av klimagassutslipp</b>	CCM 4.16	Installasjon og drift av elektriske varmepumper	MENY ASKO Kjøpmannshuset NG Eiendom
	CCM 4.25	Produksjon av varme/kjøling fra spillvarme	MENY
	CCM 4.3	Produksjon av elektrisitet fra vindkraft	ASKO Fornybar
	CCM 6.15	Infrastruktur for lavutslippstransport på vei	ASKO
	CCM 6.6	Transport av varer på vei	MENY ASKO NG Merkevarer
	CCM 6.8	Transport av varer på sjø	ASKO Maritime
	CCM 7.1	Konstruksjon av nye bygg	NG Eiendom
	CCM7.2	Rehabilitering av bygg	NG Eiendom
	CCM 7.3	Installasjon, vedlikehold og reparasjon av utstyr for energieffektivisering	MENY ASKO NG Eiendom KIWI Kjøpmannshuset
	CCM 7.4	Installasjon, vedlikehold og reparasjon av ladestasjoner for elektriske kjøretøy i bygg (og parkeringsplasser knyttet til bygg)	ASKO
CCM 7.5	Installasjon, vedlikehold og reparasjon av utstyr for å måle, regulere og kontrollere energiytelse i bygg	MENY NG Eiendom KIWI Kjøpmannshuset	
CCM 7.6	Installasjon, vedlikehold og reparasjon av fornybar energiteknologi	MENY ASKO NG Merkevarer NG Eiendom KIWI	
CCM 7.7	Kjøp og eierskap av bygg	ASKO NG Eiendom	
<b>Miljømål 4: Sirkulær økonomi</b>	CEY 2.3	Innsamling og transport av ikke-farlig og farlig avfall	MENY ASKO KIWI Kjøpmannshuset

DNSH er vurdert opp mot alle miljømål der DNSH-kriterier er relevante for aktiviteten. Dette inkluderer vedlegg (appendix) A, B, C, D og E samt ISO 20887 i vurderingen av bygg og eiendom. For vedlegg A, «Generic criteria for DNSH to climate change adaption», er det foretatt en klimarisikoanalyse av konsernets distribusjonsbygg med tilhørende tiltaksplan. Aktiviteten er også vurdert for å sikre overholdelse av sosiale minimumskrav innenfor menneskerettigheter, forsvarlig skattepolicy, antikorrupsjon og rettferdig konkurranse.

Konsernets vesentligste bidrag for taksonomi-rapporteringen ligger i miljømål 1 Reduksjon av klimagassutslipp. KPI-er er definert per aktivitet og miljømål, og samme CAPEX kan ikke allokeres til flere miljømål for samme vurderingsenhet. Dette sikrer i stor grad at tallene ikke blandes på tvers av miljømålene og unngår dobbelrapportering i KPI-ene.

Om en aktivitet er bærekraftig, er vurdert mot relevante tekniske screeningkriterier for vesentlig bidrag og DNSH. Kriteriene er operasjonalisert i en kravmatrise der hvert kravpunkt er knyttet til dokumenterte datakilder (driftsdata, kontrakt-/leverandørunderlag og regnskaps-/anleggsdata), utførte kontroller (avstemming, allokering per aktivitet og stikkprøver) og konklusjon med sporbar dokumentasjon. DNSH er vurdert mot aktuelle kriterier i vedlegg A-E, inkludert klimarisikoanalyse med tiltaksplan for distribusjonsbygg (vedlegg A) og bruk av ISO 20887 for bygg, samt vurdering av sosiale minimumskrav. Aktivitet klassifiseres som bærekraftig først når alle relevante vesentlige bidrag og DNSH-krav er dokumentert oppfylt; ellers rapporteres den som «omfattet, ikke bærekraftig».

Aktiviteten CCM 7.7 Kjøp og eierskap av bygg er omfattet av EU-taksonomien, men ikke nødvendigvis bærekraftig, fordi krav til energiklasse ikke oppfylles slik at vesentlig bidrag og DNSH ikke kan dokumenteres fullt ut.

### Informasjon om regnskapsprinsipper

I rapporteringen tas det utgangspunkt i at alle nevnte aktiviteter er omfattet (eligible). Derimot er ikke alle aktivitetene fullt ut bærekraftige (aligned) med taksonomiens krav. I tråd med gjeldende overgangsregler og forenklinger i taksonomiregelverket er det vurdert at rapportering av OpEx og omsetning utelates på bakgrunn av en vesentlighetsvurdering. OpEx anses uvesentlig for konsernets forretningsvirksomhet og er derfor ikke inkludert i rapporteringen. NorgesGruppen vil derfor rapportere andel taksonomirelevant og taksonomiforenlig CapEx i 2025. Konsernet benytter seg ikke av vesentlighetsgrensen på 10 prosent for CapEx.

### Investeringer (CapEx)

Investeringer omfatter konsernets eiendeler innenfor tomter og bygninger, driftsløsøre og inventar, investeringseiendom, leieavtaler og immaterielle eiendeler (se note 6, 7 og 8). Dette inkluderer også tilganger fra virksomhetskjøp. Goodwill er ikke inkludert. Investeringer tilordnes de enkelte aktivitetene dersom de oppfyller de tekniske screeningkriteriene i taksonomien.

Av totale investeringer på 5 664 MNOK er 22,2 prosent omfattet av taksonomien (eligible). Bærekraftig (aligned) andel av dette er 11,1 prosent.

### Sosiale minimumskrav

Sosiale minimumskrav er etablert for å forhindre at bedrifter utfører bærekraftige aktiviteter på en sosialt ikke-bærekraftig måte. Det betyr at aktivitetene ikke fører til negative innvirkninger på menneske- og arbeidsrettigheter, korrupsjon eller manglende overholdelse av skatte- og konkurranselov. I tråd med taksonomi-forordningen artikkel 3 og artikkel 18 betyr det å innrette standarder etter

- OECDs retningslinjer for multinasjonale foretak
- FNs veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter (UNGP)
- ILOs åtte grunnleggende konvensjoner «Fundamental Principles and Rights at Work»
- Menneskerettighetserklæringen

NorgesGruppen følger anbefalingene fra The Platform on Sustainable Finance «Final Report on Minimum Safeguards», October 2022.

### Menneskerettigheter

Konsernet har etablert krav til menneske- og arbeidsrettigheter i tråd med både UNGP og OECD i policyer og retningslinjer, og er underlagt, følger og rapporterer etter åpenhetsloven. Som et resultat av dette følger selskapet HRDD-prosessen fra OECD vedrørende aktsomhetsvurderinger. Konsernet er ikke dømt for brudd på menneskerettigheter (se side 60 om åpenhetsloven).

### Skatt

Konsernet retter seg etter lovgivers intensjoner i gjeldende skattelov. NorgesGruppens skattepolicy er inkludert i interne styrende dokumenter. Konsernet følger armlengdes avstandsprinsipp ved transaksjoner og har ikke kunstige og aggressive skattemodeller. NorgesGruppen har ikke vesentlige datterselskaper med skattemessig tilhørighet utenfor Norge. Konsernet er ikke funnet skyldig i skatteunndragelse.

### Korrupsjon

Konsernet arbeider kontinuerlig med risikovurderinger og internkontrollprogrammer, og har tiltak for å forhindre bestikkelser og korrupsjon. Verken ledelsen eller selskaper i konsernet er dømt for korrupsjon.

### Rettferdig konkurranse

Konsernet utøver virksomheten i samsvar med gjeldende konkurranselovgivning og interne retningslinjer, og skal ikke inngå eller medvirke til konkurransebegrensende samarbeid. Etterlevelse understøttes av regelmessig opplæring samt etablerte rutiner for rådgivning, kontroll og håndtering av avvik.

### Drivkrefter for KPI-ene og fremtidige planer

Utviklingen i taksonomi-KPI-ene fra 2024 til 2025 reflekterer i hovedsak endringer i investeringssammensetningen. I 2025 er en mindre andel av samlede investeringer knyttet til aktiviteter som omfattes av taksonomien, noe som gir utslag i både taksonomirelevant og taksonomiforenlig andel. De taksonomiforenlige investeringene er fortsatt i hovedsak konsentrert om tiltak som bidrar til å begrense klimaendringer, særlig innen energieffektivisering, fornybar energiteknologi og lavutslippsløsninger innen transport og bygg.

Taksonomiandelen påvirkes ikke bare av investeringsnivået, men også av om aktivitetene er definert som omfattet av regelverket og om de oppfyller detaljerte tekniske kriterier. Flere investeringer som gir vesentlig klimaeffekt for konsernet, faller utenfor taksonomiens virkeområde. Et eksempel er omlegging fra HFK-baserte kuldemedier til CO<sub>2</sub>-løsninger i butikk, som reduserer direkte utslipp betydelig, men ikke er en egen taksonomiomfattet aktivitet.

NorgesGruppen har utarbeidet en klimaomstillingsplan for 2026–2030 som konkretiserer tiltak og investeringsbehov for å nå konsernets klimamål. En økende andel av investeringene i planperioden forventes å være knyttet til aktiviteter som omfattes av taksonomien, og flere vil kunne oppfylle kravene til taksonomiforenlighet.

Samtidig vil ikke alle klimatiltak være taksonomiomfattet eller kvalifisere som taksonomiforenlige, selv om de er nødvendige for å redusere utslipp og styrke energieffektiviteten i virksomheten. Taksonomi-KPI-ene vil derfor fortsatt være påvirket både av investeringsprofilen og av hvordan regelverket avgrenser hvilke aktiviteter som inngår.

Konsernets grønne obligasjon er utstedt under konsernets grønne rammeverk, og provenyet brukes til å finansiere og/eller refinansiere investeringer i konsernets taksonomi-relevante CapEx. Allokering skjer primært på porteføljenivå og er derfor ikke alltid sporbar 1:1 til enkeltanlegg, men underbygges av rammeverkets allokeringprinsipper og avstemming mot prosjektrengskap/anleggsregister. Klassifisering som bærekraftig eller «omfattet, ikke bærekraftig» følger tekniske screeningkriterier og er uavhengig av finansieringskilde.

Investeringer (CapEx)

Økonomisk Aktivitet	Kode	Miljømål for taksonomiforenlige aktiviteter											
		KPI som er omfattet av taksonomien	Taksonomiforenlig KPI	Taksonomiforenlig KPI	Begrensning av klimaendringer	Tilpasning til klimaendringer	Vann- og havressurser	Sirkulær økonomi	Forebygging og begrensning av forurensning (10)	Biologisk mangfold og økosystemer (11)	Muliggjørende aktivitet	Omstilling - aktivitet	Taksonomiforenlig andel i andel som er omfattet av taksonomien
		%	TNOK	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Innsamling og transport av ikke-farlig og farlig avfall	CEY 2.3	0,5 %	33 212	0,5 %	- %	- %	- %	0,5 %	- %	- %			100,0 %
Bygging eller drift av anlegg for elektrisitetsproduksjon som produserer elektrisk kraft ved hjelp av solcelleteknologi.	CCM 4.1	0,1 %	5 997	0,1 %	0,1 %	- %	- %	- %	- %	- %			100,0 %
Installasjon og drift av elektriske varmepumper	CCM 4.16	- %	617	- %	- %	- %	- %	- %	- %	- %	- %		100,0 %
Produksjon av varme/kjøling fra spillvarme	CCM 4.25	0,2 %	14 892	0,2 %	0,2 %	- %	- %	- %	- %	- %	- %		100,0 %
Innsamling og transport av ikke-farlig og kildesortert avfall	CCM 5.5	0,7 %	13 430	0,2 %	0,2 %	- %	- %	- %	- %	- %			30,0 %
Transport av varer på vei	CCM 6.6	6,2 %	336 797	5,3 %	5,3 %	- %	- %	- %	- %	- %			86,0 %
Konstruksjon av nye bygg	CCM 7.1	3,2 %	92 780	1,5 %	1,5 %	- %	- %	- %	- %	- %			45,0 %
Rehabilitering av bygg	CCM 7.2	1,0 %	66 635	1,0 %	1,0 %	- %	- %	- %	- %	- %			100,0 %
Installasjon, vedlikehold og reparasjon av utstyr for energieffektivisering	CCM 7.3	1,2 %	73 956	1,2 %	1,2 %	- %	- %	- %	- %	- %			100,0 %
Installasjon, vedlikehold og reparasjon av ladestasjoner for elektriske kjøretøy i bygg (og parkeringsplasser knyttet til bygg)	CCM 7.4	0,8 %	48 936	0,8 %	0,8 %	- %	- %	- %	- %	- %	0,8 %		100,0 %
Installasjon, vedlikehold og reparasjon av utstyr for å måle, regulere og kontrollere energiytelse i bygg	CCM 7.5	0,1 %	5 911	0,1 %	0,1 %	- %	- %	- %	- %	- %			100,0 %
Installasjon, vedlikehold og reparasjon av fornybar energiteknologi	CCM 7.6	0,3 %	19 970	0,3 %	0,3 %	- %	- %	- %	- %	- %			100,0 %
Kjøp og eierskap av bygg	CCM 7.7	7,9 %	222	- %	- %	- %	- %	- %	- %	- %			- %
Sum forenlig pr mål %					10,7 %	- %	- %	- %	- %	- %			
<b>Samlet KPI</b>		<b>22,3 %</b>	<b>713 355</b>	<b>11,2 %</b>									

Taksonomiforenlige aktiviteter spesifisert etter miljømål

KPI	Sum	Andel aktiviteter som er omfattet av taksonomien	Taksonomiforenlige aktiviteter	Andel taksonomiforenlige aktiviteter	Begrensning av klimaendringer	Tilpasning til klimaendringer	Vann- og havressurser	Sirkulær økonomi	Forebygging og begrensning av forurensning	Biologisk mangfold og økosystemer	Andel muliggjørende aktiviteter	Andel omstillingsaktiviteter	Ikke vurderte aktiviteter som anses som ikke vesentlige	Taksonomiforenlige aktiviteter i det foregående regnskapsåret (2024)	Andel taksonomiforenlige aktiviteter i det foregående regnskapsår
														TNOK	TNOK
Investeringsutgifter	5 663 952	25,0 %	713 355	12,6 %	10,7 %	- %	- %	0,5 %	- %	- %	0,8 %	- %	- %	912 230	12,5 %
Driftskostnader	1 187 104														
Driftsinntekter	125 080 898														



# Ressursbruk og sirkulærøkonomi

Ressursbruk og sirkulærøkonomi omfatter NorgesGruppens påvirkning knyttet til materialbruk og generering av avfall i egen drift og verdikjeden. Arbeidet med avfall og emballasje i egen drift og verdikjeden tar utgangspunkt i prinsippene i avfallshierarkiet og plastpyramiden, der forebygging, ombruk og materialgjenvinning prioriteres foran energiutnyttelse og sluttbehandling.

## E5-1

### Retningslinjer i forbindelse med ressursbruk og sirkulærøkonomi

NorgesGruppens arbeid med overgang fra fossile ressurser til bærekraftig bruk av fornybare materialer er forankret i konsernets overordnede policy for bærekraft og etikk. Les mer om denne i ESRS 2 på side 134, og supplert av tematiske prinsipper og retningslinjer knyttet til ressursbruk og emballasje. Disse føringene legger grunnlaget for konsernets tilnærming til sirkulær ressursbruk i egen drift og verdikjeden.

Retningslinjene omfatter blant annet føring for redusert bruk av jomfruelige materialer, økt bruk av resirkulerte og fornybare råvarer der dette er hensiktsmessig samt sirkulært design og materialvalg i emballasje. I tillegg har selskapet retningslinjer for avfallshåndtering, økt kildesortering og reduksjon av matavfall.

Retningslinjene gjelder både i egen drift og i verdikjeden, og særlig rettet mot leverandører av produkter og emballasje. Arbeidet med å videreutvikle og samle retningslinjer inngår i konsernets pågående strategiske arbeid, og retningslinjer forventes revidert innen utgangen av 2026 for å i større grad reflektere ny konsernstrategi.

## E5-2

### Tiltak og ressurser i forbindelse med ressursbruk og sirkulærøkonomi

Tabellen på neste side viser utvalgte tiltak som er gjennomført i rapporteringsperioden. Listen er ikke utømmende.

Utvalgte tiltak	Relevante IRO-er	Beskrivelse av handlinger	Relevante selskap	Status, fremdrift og effektivitet
Avfall	Generering av avfall	NorgesGruppen arbeider systematisk med å øke andelen kildesortert avfall gjennom etablerte rutiner, tekniske løsninger og opplæring i hele virksomheten. Arbeidet omfatter blant annet kontinuerlig forbedring av sorteringsløsninger i butikk og lager, oppfølging av leverandører av avfallstjenester samt tiltak for avfallsforebygging, særlig knyttet til reduksjon av matavfall og økt utsortering av papp. Tiltakene gjelder alle relevante deler av virksomheten.	Hele NorgesGruppen	I 2025 kildesorterte NorgesGruppen 84 prosent av avfallet. Målet om 89 prosent kildesortering er dermed foreløpig ikke nådd. Utviklingen må ses i sammenheng med at konsernet i samme periode har redusert mengden avfall betydelig som følge av målrettet arbeid med avfallsforebygging og reduksjon av matavfall og papp. Samtidig er det fortsatt et identifisert potensial for ytterligere reduksjon av restavfall og forbedring av kildesorteringsgraden og NorgesGruppen vil fortsette dette arbeidet i årene fremover.
Dyrefør	Generering av avfall	Gjennom en pilot i samarbeid med MENY har NorgesGruppen undersøkt mulighetene for å øke andelen frukt- og grøntavfall fra butikk som kan utnyttes til dyrefør.	MENY, KIWI og ASKO	I 2025 ble frukt- og grøntavfall fra butikk sendt til dyrefør gjennom piloten. Dette utgjør en begrenset andel av konsernets totale frukt- og grøntavfall. Erfaringene fra piloten brukes som grunnlag for videre arbeid. Målet er å nå 20 prosent utnyttelse av frukt- og grøntavfall til dyrefør innen 2030. Dette forutsetter videre utvikling av rutiner, kommunikasjon, opplæringsmaterieil og enkle systemer.
Refillstasjon Vilje tøyvaskemidler	Redusere avfall gjennom sirkulært design og bruk av gjenbrukt emballasje	NorgesGruppen har i samarbeid med Unil og MENY igangsatt en pilot for refill av Vilje tøyvaskemidler, med mål om å redusere plastavfall og legge til rette for ombruk av emballasje. Piloten innebærer etablering av en refillstasjon i butikk med lukket og automatisert fyllingsprosess. Tiltaket er del av konsernets arbeid med å utvikle sirkulære forretningsmodeller og teste nye løsninger for redusert ressursbruk. Gjennomføring av piloten krever investeringer i ny refillteknologi, tilpasning av butikkdrift samt opplæring og kommunikasjon rettet mot ansatte og kunder.	Unil, MENY, NorgesGruppen	I oktober 2025 ble pilotprosjektet lansert på MENY Ringnes Park. Dette er første gang denne typen refillteknologi testes i Norge, og prosjektet har som formål å vurdere om løsningen kan bidra til redusert plastavfall og økt ombruk av emballasje. Piloten er del av et utforskende arbeid med sirkulære forretningsmodeller. Prosjektet har hatt en god oppstart, med positive tilbakemeldinger fra både kunder og interessenter. Omtrent 40 prosent av salget av Vilje flytende tøyvaskemidler i piloten skjer gjennom refillposer, noe som indikerer høy kundeadopsjon og potensial for redusert plastbruk sammenlignet med tradisjonell engangsemballasje.
Plastmål	Bruk av ikke-gjenvinnbare materialer til produksjon	NorgesGruppen arbeider med å redusere bruken av jomfruelig fossil plast gjennom tiltak som absolutt plastreduksjon, økt bruk av resirkulert plast og emballasjeoptimalisering.	Unil, Joh Johansson Kaffe, Bakehuset, MatBørsen, Norfersk, Sjømathuset og Bama	I 2025 har NorgesGruppen redusert bruken av jomfruelig fossil plast med 7,1 prosent sammenlignet med 2024 og med 20,1 prosent sammenlignet med 2020. Dette innebærer at NorgesGruppen har nådd sin strategiske målsetting for plastreduksjon.
Monoplast	Redusere avfall gjennom sirkulært design og bruk av gjenbrukt emballasje	Unil har over tid hatt et målrettet utviklingsprosjekt for å erstatte plastlaminater med monomaterialløsninger der dette er teknisk og kvalitetsmessig mulig. Formålet er å redusere avfall, øke reell materialgjenvinning og legge til rette for mer sirkulær emballasjedesign.	Unil	I 2025 har Unil lyktes med overgang til monoplastemballasje på flere kjøttprodukter, blant annet stekepølser, karbonader og kjøttdeig under First Price. Videre lanseres kjøttpølse, grillpølse og wienerpølse i januar 2026 i monoplastemballasje. Utrulling til flere produktgrupper skjer fortløpende, i takt med gjennomførte maskintester og dokumentert holdbarhet. Det er også testet monomaterialløsninger på blant annet mozzarella og fetaost. Parallelt pågår arbeid i samarbeid med Norner for å vurdere om grunnemballasjen oppfyller kravene til RecyClass-sertifisering for å sikre at løsningene er kompatible med eksisterende gjenvinningsstrømmer og i tråd med kommende regulatoriske krav.
Bag in box	Redusere avfall gjennom sirkulært design og bruk av gjenbrukt emballasje	Unil har fjernet unødvendig emballasje ved å erstatte plastbeger med Bag in Box-løsninger på deler av sortimentet, med mål om å redusere plastbruk.	Unil	Ved utgangen av 2025 er om lag 78 prosent av sortimentet lagt om til Bag in Box. Overgangen har bidratt til en reduksjon i plastemballasje på om lag 232 tonn i 2025. Resterende del av sortimentet planlegges rullet ut i løpet av 2026. Når hele sortimentet er lagt om, er det estimert et samlet besparelspotensial for prosjektet på om lag 611 tonn plastemballasje.
Kartlegging og forberedelser til PPWR	Alle	Unil har gjennomført en kartlegging og prioritering av emballasje i sortimentet for å vurdere i hvilken grad porteføljen er i samsvar med kravene i nytt emballasjeregulativ (PPWR).	Unil	I 2025 har vi kartlagt UNILs sortiment for å vurdere i hvilken grad porteføljen er i samsvar med kravene i PPWR. Denne kartleggingen danner grunnlaget for målrettede og faktiske tiltak for 2026 og frem mot 2030, med sikte på å sikre full etterlevelse av regelverket innen fristen. Kartleggingen har gitt oversikt over hvilke produkter som ikke er i henhold til regelverket samt hvilke endringer som kreves. Neste steg er å etablere konkrete og forpliktende handlingsplaner som sikrer gjennomføring av nødvendige tiltak - både for eksisterende produkter og for nye lanseringer.

**E5-3**

**Mål knyttet til ressursbruk og sirkulærøkonomi**

NorgesGruppen har en overordnet ambisjon om å bidra til mer effektiv ressursbruk og økt sirkularitet i verdikjeden. Selskapet har per i dag ikke fastsatt konsernomfattende mål for samlet ressursbruk og sirkulærøkonomi som oppfyller kravene i ESRS. Arbeidet med ressursbruk er i stedet rettet mot prioriterte delområder med tilhørende mål.

Innen emballasje har NorgesGruppen etablert konkrete, tidsavgrensede mål for egne merkevarer (EMV) og utvalgte strategiske samarbeidspartnere. Målene omfatter blant annet reduksjon i bruk av jomfruelig plast, krav til at ny plastemballasje skal være fullt resirkulerbar samt økt andel resirkulert plast innen 2025. Disse målene er avgrenset til deler av produktporteføljen og gjelder ikke hele konsernets samlede material- og ressursstrømmer.

Emballasjemålene relaterer seg primært til reduksjon av jomfruelige råvarer og økt bruk av resirkulerte materialer, samt forebygging av avfall gjennom forbedret emballasjedesign. Målene støtter dermed de øverste trinnene i avfallshierarkiet, særlig forebygging og materialgjenvinning.

I tillegg har NorgesGruppen etablert operative føringer om at mest mulig avfall skal utnyttes som ressurs i tråd med avfallshierarkiet. Avfallsarbeidet støttes av konsernets kildesorteringssystem (KING) og returlogistikk gjennom ASKO, og er særlig rettet mot forebygging, ombruk og materialgjenvinning.

Samlet sett illustrerer målene for emballasje og avfall konsernets langsiktige ambisjon om mer sirkulær ressursbruk. Utvikling av mer helhetlige og konsernomfattende mål for ressursbruk og sirkulærøkonomi vurderes videre i forbindelse med ny strategi.

**E5-5**

**Utgående ressurser Produkter og materialer**

NorgesGruppens vesentlige ressursutstrømmer knyttet til produkter og materialer består hovedsakelig av matvarer og tilhørende emballasje som settes på markedet gjennom selskapets butikker. Som handels- og distribusjonsaktør har NorgesGruppen begrenset egen produksjon, og selskapet bestemmer i hovedsak ikke produktenes funksjonelle levetid. Samtidig har selskapet, gjennom egne merkevarer utviklet blant annet av Unil, påvirkning på produkt- og emballasjedesign, herunder valg av emballaseløsninger som kan bidra til forlenget holdbarhet, redusert matsvinn og økt gjenvinnbarhet. Arbeidet med sirkulære prinsipper er derfor primært rettet mot emballasje, herunder redusert materialbruk, økt gjenvinnbarhet og økt bruk av resirkulerte materialer der dette er hensiktsmessig.

Andel resirkulert innhold i produkter og emballasje følges opp for deler av emballasjeporteføljen, særlig for egne merkevarer utviklet av Unil, Bakehuset, MatBørsen, Joh. Johansson Kaffe og utvalgte strategiske samarbeidspartnere. Det foreligger per i dag ikke fullstendige og sammenlignbare data som dekker hele konsernets produkt- og emballasjeportefølje, og rapporteringen er derfor avgrenset til kvalitative beskrivelser på dette området.

Når det gjelder resirkulerbarhet av emballasje, viser årets tall en positiv utvikling. Sammenlignet med fjoråret har andel resirkulerbart emballasjemateriale økt med 1,9 prosentpoeng, og utgjør nå 93,7 prosent av den totale emballasjemengden. Sammenligningen mot fjoråret er imidlertid beheftet med usikkerhet, ettersom datagrunnlaget er forbedret og endringer i beregningsparametere påvirker andelen resirkulerbart materiale. Det kan derfor ikke konkluderes med at endringen fullt ut reflekterer en faktisk forbedring i resirkulerbarhet.

(i 1000 tonn)	Vekt		Resirkulerbart materiale		Andel resirkulerbart materiale (%)	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Produkter	1 834	1 795	0	0	– %	– %
Emballasje	151	112	141	103	93,7 %	91,8 %
<b>Total</b>	<b>1 984</b>	<b>1 906</b>	<b>141</b>	<b>103</b>	<b>7,1 %</b>	<b>5,4 %</b>

**Avfall**

Totalt avfall i NorgesGruppen er 58 638 tonn. 83,7 prosent av avfallet går til materialgjenvinning, mens 16,3 prosent går til forbrenning. Arbeidet med kildesortering inngår som et sentralt tiltak i NorgesGruppens innsats for mer effektiv ressursbruk. Utviklingen i kildesorteringsgrad må ses i sammenheng med konsernets kontinuerlige arbeid med avfallsforebygging, der blant annet mengden matavfall er redusert med 8 830 tonn og papp er redusert med 646 tonn siden 2019. Disse reduksjonene har vært større enn reduksjonen i restavfall (minus 2 046 tonn siden 2019), noe som påvirker den samlede kildesorteringsgraden. Samtidig er det fortsatt et potensial for ytterligere reduksjon av restavfall, og NorgesGruppen vil fortsette arbeidet med tiltak for å øke kildesorteringsgraden fremover.

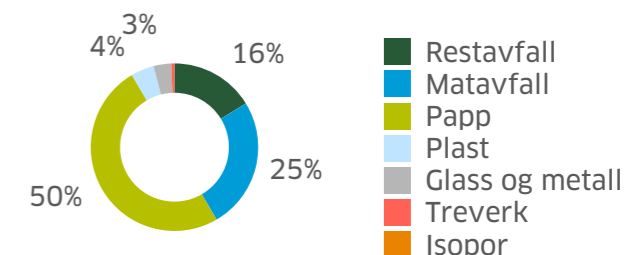
**Gjenvinning av avfall**

(i tonn)	Farlig avfall		Ikke-farlig avfall		Sum avfall	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Forberedelse til ombruk	–	–	–	–	–	–
Materialgjenvinning	306	264	41 592	44 351	41 898	44 615
Annen gjenvinning	–	–	7 201	7 918	7 201	7 918
<b>Sum avfall</b>	<b>306</b>	<b>264</b>	<b>48 793</b>	<b>52 269</b>	<b>49 099</b>	<b>52 533</b>

**Avfall til avhending**

(i tonn)	Farlig avfall		Ikke-farlig avfall	
	2025	2024	2025	2024
Forbrenning	–	–	9 540	9 165
Deponi	–	–	–	–
Annen sluttbehandling	–	–	–	–
<b>Sum avhending</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>9 540</b>	<b>9 165</b>

**Sammensetning av avfall generert av NorgesGruppen**



**Rapporteringsprinsipper**

For leverandører uten egne emballasjedata benyttes emballasjebroker fra sentrale leverandører som proxy i beregningen av emballasjemengder. Resirkulerbart materiale består av plast, papp/papir, glass, metall og treverk. Annen gjenvinning gjelder matvarer til dyrefôr. Farlig avfall knytter seg EE-avfall levert av kunde til butikk. Ikke-farlig avfall til forbrenning gjelder restavfall. NorgesGruppen genererer ikke radioaktivt avfall. Avfallsdata er samlet inn fra renovatørene og ASKO som veier og klassifiserer avfallet ved hver henting. For enheter med manglende avfallsdata estimeres de tre største fraksjonene (matavfall, papp og restavfall) basert på enhetenes omsetning.



#### Direkte påvirkningsdrivere for tap av biologisk mangfold

- 1 Avskoging og andre arealbruksendringer som følge av matproduksjon (NP)
- 2 Vannforbruk og produksjon av vannintensive varer (NP)
- 3 Uthenting og bruk av marine ressurser, som fangst av villfisk og forurensing fra fiskeoppdrett (NP)
- 4 Forsøpling av plastemballasje og produkter med påfølgende nedbrytning til mikroplast i naturen (NP)

#### 5 Påvirkning på omfanget og tilstanden til økosystemer

Landbrukspraksis som fører til monokultur, utarming av jordmonn, avrenning fra jordbruk eller økotoksiske effekter (NP)

NP = Negativ påvirkning

R = Risiko

M = Mulighet

# Biologisk mangfold og økosystemer

Biologisk mangfold og velfungerende økosystemer er en forutsetning for trygg og bærekraftig matforsyning. NorgesGruppen påvirkes indirekte av tap av naturkapital gjennom verdikjeden, og kan samtidig bidra til å redusere negative påvirkninger i oppstrømsleddet. NorgesGruppen følger opp leverandører og stiller krav om bruk av sertifiseringsordninger for å redusere avskoging, sikre ansvarlig arealbruk og ivareta naturhensyn i produksjonen av råvarer som inngår i konsernets sortiment.

Dette kapittelet dekker NorgesGruppens rapportering etter minimumskravene i ESRS 2 § 17 for temaet Biologisk mangfold og økosystemer (E4). Innholdet gir en kortfattet beskrivelse av vesentlige påvirkninger, retningslinjer, tiltak og mål, men rapporterer ikke fullt ut etter standardens detaljerte temakrav. Kapittelet omfatter påvirkninger knyttet til direkte påvirkningsdrivere for tap av biologisk mangfold og påvirkning på omfanget og tilstanden til økosystemer.

I 2025 ble vurderingen av vann som påvirkningsdriver flyttet fra temaet E3 Vann og marine ressurser til E4 Biologisk mangfold og økosystemer. Dette reflekterer at vannuttak og arealendringer i produksjonsområder primært påvirker økosystemfunksjoner og artsmangfold, og derfor inngår i NorgesGruppens helhetlige arbeid med naturpåvirkning.

## E4-2

### Retningslinjer relatert til biologisk mangfold og økosystemer

NorgesGruppens policy for bærekraft og etikk omfatter en overordnet ambisjon om å redusere miljøbelastningen fra virksomheten og produktene. Per i dag har NorgesGruppen egne retningslinjer for avskoging og bærekraftig fisk og sjømat.

- **Avskoging:** Målsettingen er at ingen råvarer i NorgesGruppens sortiment skal bidra til avskoging. Retningslinjen krever sporbarhet til produsent og samsvar med EUs avskogingsforordning. Den stiller særskilte krav til palmeolje, soya, storfekjøtt og trevirke/papir, og omtaler gummi, kakao og kaffe som risikoråvarer.
- **Fisk og sjømat:** Målet er at all fisk og sjømat skal komme fra bærekraftige bestander og være produsert med ansvarlige fangst- og oppdrettsmetoder. Produktene skal være dokumentert, og i hovedsak skal alle importerte varer være ASC- eller MSC-sertifiserte.

Begge retningslinjene gjelder alle innkjøp gjennom selskapets kategori- og innkjøpsavdeling som også har ansvar for forvaltningen.

I forbindelse med ferdigstillelse av arbeidet med ny bærekraftsstrategi, vil det i 2026 utarbeides et forslag til konsernfelles retningslinje som skal samle og styrke selskapets arbeid med biologisk mangfold. Retningslinjen vil bygge videre på og erstatte eksisterende retningslinjer for avskoging samt bærekraftig fisk og sjømat, og vil inkludere konsernfelles regler for å unngå etablering på myr eller

dyrket mark av god eller svært god kvalitet. I tillegg vil retningslinjen adressere forhold knyttet til vannforbruk, jordhelse og jordbrukspraksis. Retningslinjen forventes vedtatt og innarbeidet i konsernets styrende dokumenter innen utgangen av 2026.

### E4-3

#### Tiltak og ressurser i forbindelse med biologisk mangfold og økosystemer

NorgesGruppens risikovurderinger omfatter både sosiale og miljømessige forhold i verdikjeden. Systematikken bygger på konsernets aktsomhetsvurderinger for menneskerettigheter, som også inkluderer miljøhensyn. For råvarer og produkter med høy risiko for naturpåvirkning stilles det særskilte krav. Dette gjelder blant annet ved risiko for avskoging, tap av biologisk mangfold, forurensning fra avrenning, dårlig vannforvaltning og intensiv bruk av plantevernmidler.

For råvarer som palmeolje, soya og kaffe kreves det at leverandørene benytter sertifiserte råvarer i tråd med anerkjente standarder eller på annen måte kan verifisere at produksjonen er i henhold til NorgesGruppens krav. Dette arbeidet inngår i konsernets mål om å sikre avskogingsfrie verdikjeder og styrke hensynet til natur og økosystemer i hele verdikjeden.

2025 har hovedfokuset vært å sikre avskogingsfrie verdikjeder og leverandører i tråd med EUs regelverk om avskogingsfrie produkter. Arbeidet har vært omfattende, og omfatter både systematiske risikovurderinger og tett dialog med merkevareleverandører og produsenter i land der NorgesGruppen er direkteimportør for å sikre full sporbarhet i verdikjeden.

Tabellen på neste side gir en oversikt over de konkrete tiltakene som er iverksatt for å håndtere de vesentlige

påvirkningene og risikoene, samt hvilke deler av verdikjeden de retter seg mot.

Mange av tiltakene knyttet til biologisk mangfold, særlig innen sertifiseringer og oppfølging av råvareproduksjon, overlapper med tiltak rettet mot arbeidere i verdikjeden og bidrar til å håndtere både miljømessige og sosiale påvirkninger. Se tiltakstabell under S2 Arbeidere i verdikjeden på side [177](#).

### E4-4

#### Mål knyttet til biologisk mangfold og økosystemer

For rapporteringsåret 2025 har NorgesGruppen ikke fastsatt konkrete, tidsbestemte eller resultatorienterte mål knyttet til biologisk mangfold. Arbeidet med målsetting er under utvikling og inngår som del av strategiarbeidet for perioden 2026–2030.

Retningen for fremtidige mål er forankret i konsernets ambisjon om å beskytte og styrke natur og biologisk mangfold, samt redusere negativ påvirkning fra egen drift og verdikjede. Dette omfatter blant annet utvikling av mål knyttet til naturkartlegging, konsekvensvurderinger, håndtering av risikoråvarer, leverandørkrav og naturpositive tiltak der relevant.

Mer konkrete ambisjoner vil vurderes og utvikles videre i forbindelse med implementeringen av bærekraftsstrategien for perioden 2026–2030.

På neste side er en samlet oversikt over tiltakene som er gjennomført i perioden. Oversikten er ikke uttømmende, men omfatter de mest vesentlige tiltakene.

Utvalgte tiltak	Relevante IRO-er	Beskrivelse av handlinger	Relevante selskap	Status fremdrift og effektivitet
Sertifiseringsordninger som ivaretar biologisk mangfold	Landbrukspraksis og vannforbruk	Unil benytter sertifiseringsordninger for utvalgte risikoråvarer for å ivareta biologisk mangfold i verdikjedene. Tiltaket omfatter krav til sertifisering av råvarer og produsenter, samt til oppfølging gjennom leverandørkrav, retningslinjer og rapportering. Nye retningslinjer er etablert for flere råvarer, og arbeidet videreutvikles i dialog med leverandører. Unil krever miljøsertifisering på fabrikknivå hos alle non-food-produsenter.	Unil	Sertifiseringskrav er etablert for sentrale risikoråvarer, som palmeolje, soya, te, kakao, sjømat, papir og trevirke og MSC/ASC. Andel sertifiserte produkter og leverandører øker på tvers av kategorier, med full måloppnåelse for flere råvarer som blant annet kaffe, te og soya i 2025. Alle Unils non-food-leverandører skal ha en miljøsertifisering innen 2030.
Sertifiseringsordninger som ivaretar biologisk mangfold	Landbrukspraksis og vannforbruk	Joh. Johannson Kaffe AS benytter sertifiseringsordninger for kaffe som virkemiddel for å redusere negativ påvirkning på biologisk mangfold i produsentland. I 2025 var 99 % av kaffen til produksjonen på Vestby RFA-sertifisert og 1 % Fairtrade-sertifisert. Sertifiseringene stiller krav til ansvarlig landbrukspraksis, herunder tiltak for å ivareta jordhelse, redusere vannforurensning og bidra til mer bærekraftig forvaltning av naturressurser på gårdsnivå.	Joh. Johannson Kaffe	Sertifiseringskrav for kaffe er etablert og implementert av Joh. Johannson Kaffe AS, med høy andel sertifisert kaffe i 2025. Dette bidrar til risikoreduserende styring av biologisk mangfold i produsentland.
Økologi - Vilje	Landbrukspraksis og vannforbruk	Gjennom merkevaren Vilje integreres hensyn til biologisk mangfold i produktutvikling og innkjøpsprosesser. Tiltaket omfatter krav til økologisk produksjon, herunder begrensninger på bruk av syntetiske plantevernmidler og kunstgjødsel, samt oppfølging av ansvarlig produksjon og aktsomhetsvurderinger i verdikjedene.	NorgesGruppen Unil	NorgesGruppen lanserte merkevaren Vilje i 2024. I 2025 er antall produkter under merkevaren økt til over 70. Satsingen bidrar til å styrke konsernets arbeid med å redusere negativ påvirkning på natur og økosystemer, og viser hvordan sortimentsutvikling kan benyttes som virkemiddel for mer bærekraftig landbruk og produksjon over tid. I 2025 er det også lansert en refill-pilot for Vilje-vaskemidler i samarbeid med MENY.
HANDLE-prosjekt	Jordhelse	NorgesGruppen har i 2025 tildelt midler til et HANDLE-prosjekt i regi av Norges Vel for å dokumentere og utvikle metoder for måling av regenerative tiltak i kornproduksjon. Prosjektet innebærer etablering av en «living lab» på utvalgte gårdsbruk som praktiserer regenerative dyrkingsmetoder, med tiltak som styrker jordhelse og biologisk mangfold, blant annet gjennom redusert bruk av kjemiske innsatsmidler og økt bruk av biologiske jordforbedrere.	Utenfor virksomheten	Prosjektet er planlagt igangsatt i 2026. Det forventes å bidra til økt kunnskap i verdikjeden og bedre datagrunnlag om sammenhenger mellom regenerative dyrkingsmetoder, jordhelse og biologisk mangfold. Dette kan gi støtte til videre utvikling og eventuell skalering av flere slike tiltak i verdikjeden.
HANDLE-prosjekt	Jordhelse	NorgesGruppen støttet i 2022 utvikling og implementering av mer regenerative og sirkulære dyrkingsmetoder hos Skjærgården Gartneri, Greve Biogass, Bjertnes & Hoel og flere samarbeidspartnere. Prosjektet er treårig og omfatter utvikling og bruk av egenprodusert mikrobiell biogjødsel basert på matavfall, redusert bruk av mineralgjødning og plantevernmidler, økt bruk av fangvekster samt mer presis gjødning og dryppvanning. Formålet er å styrke jordhelse, øke karbonbinding i jord, redusere avrenning til vassdrag og fremme biologisk mangfold i dyrkingssystemene. Prosjektet inkluderer også dokumentasjon av klima- og miljøeffekter (bl.a. LCA-analyser) og testing av metodene i kommersiell drift for å legge grunnlag for videre skalering i verdikjeden.	Utenfor virksomheten	Tiltaket har vist positive agronomiske og miljømessige resultater. Prosjektet har tatt i bruk mikrobiell biogjødsel i ordinær drift og redusert bruk av mineralgjødning betydelig. Testing i ulike produksjoner (bl.a. salat og korn) viser gode effekter på avling og jordhelse. Det er gjennomført analyser som dokumenterer bedre miljøprestasjon sammenlignet med tradisjonelle dyrkingsmetoder. Metodene videreutvikles og testes i større skala i 2026, med mål om videre implementering og overføringsverdi til flere produsenter.
Arbeid med Plastpartnerskapet	Forsøpling	Arbeidet med Plastpartnerskapet, som ble signert i 2024, er videreført i 2025. Tiltaket omfatter kartlegging av plastprodukter i SHH/Servering med særlig fokus på produkter med høy risiko for forsøpling, samt samarbeid og dialog med leverandører, kunder og bransjeaktører for å redusere plastbruk i porteføljen.	NorgesGruppen	Kartleggingen har gitt grunnlag for målrettede tiltak i sortimentet. Produkter som er tatt ut av sortimentet, bidrar samlet til å redusere plastbruk med om lag 170 tonn siden 2022, særlig innen forsøplingssårbare produktkategorier som dressingbeger, kaffelokk og varmatbokser. Det er gjennomført opplæring og informasjonsarbeid overfor leverandører og kunder i ASKO Servering, og flere aktører er oppfordret til å tilslutte seg Plastpartnerskapet. Arbeidet videreføres i 2026.
Innmelding i Hold Norge Rent	Forsøpling	NorgesGruppen ble medlem av Hold Norge Rent for å bidra til og støtte det nasjonale arbeidet mot forsøpling, inkludert plast på avveie i naturen. Medlemskapet innebærer deltakelse i en felles plattform for kunnskapsdeling, bevisstgjøring og samarbeid på tvers av næringsliv, frivillighet og myndigheter. Gjennom medlemskapet styrker NorgesGruppen sitt arbeid med forebygging av forsøpling i verdikjeden og bidrar til økt forståelse av årsaker, ansvar og effektive tiltak mot forsøpling.	NorgesGruppen	NorgesGruppen er aktivt medlem av Hold Norge Rent. Medlemskapet synliggjør konsernets ansvar som bidragsyter i verdikjeden og støtter opp under forebyggende arbeid mot forsøpling. Tiltaket bidrar indirekte til redusert risiko for plast på avveie gjennom økt samarbeid, kunnskap og felles forståelse av forsøplingsproblematikken. Medlemskapet er også fulgt opp gjennom konkrete aktiviteter, blant annet en ryddeaksjon i samarbeid med Hold Norge Rent som bidro til å engasjere ansatte og styrke bevisstheten rundt forsøpling i tillegg til å plukke om lag 70 kg søppel på Frognerstranda.

Utvalgte tiltak	Relevante IRO-er	Beskrivelse av handlinger	Relevante selskap	Status fremdrift og effektivitet
Takeaway-emballasje	Forsøpling	Unil har deltatt i en designlab om take-away-emballasje i regi av Circular Packaging Cluster gjennom prosjektet Circular Packaging DesignLab, med formål å utforske mer sirkulære emballaseløsninger.	Unil	Det er gjennomført workshop og utarbeidet en sluttrapport med anbefalinger for videre arbeid. Prosjektet har gitt økt kunnskap om området og identifisert konkrete tiltak som kan vurderes videre.
Redusert salg av plastposer	Forsøpling	Som del av NorgesGruppens langsiktige arbeid med å redusere engangspplast, har konsernet gjennomført flere tiltak for å redusere bruken av plastposer i butikk. Dette inkluderer prisvirkemidler på plastposer, aktiv kommunikasjon mot kunder samt tilgjengeliggjøring av mer bærekraftige alternativer som papirposer. Tiltakene er gjennomført på tvers av kjedene og støttes av interne retningslinjer for reduksjon av engangsemballasje	Detalj	Salget av plastposer i NorgesGruppens butikker har vært i jevn nedgang over flere år, og samlet sett redusert med 62 prosent siden 2021. Siden 2024 er salget redusert med ytterligere 23 millioner plastposer, tilsvarende en reduksjon på 21 prosent. Samtidig har tiltakene bidratt til en tydelig endring i kundenes forbruksmønster. I 2025 handlet over 80 prosent av kundene uten pose, noe som tilsvarer mer enn 350 millioner handler uten pose. Utviklingen indikerer en varig overgang til redusert bruk av engangsemballasje og bekrefter at tiltaket har høy effekt.
Økt salg av papirposer	Forsøpling	Som del av arbeidet med å redusere plastbruk i handleposer, har NorgesGruppen økt tilgjengeligheten og bruken av papirposer i butikk. Tiltaket skal sikre at kundene har tilgang til alternativer med lavere plastinnhold der pose er nødvendig, og understøttes av prising og butikkrutiner som fremmer overgang fra plast til papir.	Detalj	Salget av papirposer har økt betydelig de siste årene som følge av overgang fra plastposer til alternative løsninger. I 2025 økte salget av papirposer med over 1,3 millioner poser, tilsvarende en økning på 54 prosent fra året før. Samlet sett har salget av papirposer økt med 264 prosent siden 2022. Utviklingen indikerer en økt overgang til alternativer med lavere plastinnhold der pose benyttes.
HANDLE-prosjekt	Forsøpling	NorgesGruppen støtter utvikling og videreutprøving av et fiberbasert emballasjekonsept i regi av Moltzau Packaging AS. Prosjektet omfatter testing av fiberbaserte traue med barriereegenskaper som alternativ til plast- og aluminiumsemballasje for utvalgte mat- og non-food-produkter.	Utenfor virksomheten	Prosjektet er under videreutvikling og testing. Det forventes å bidra til redusert bruk av fossilbasert emballasje, lavere klimafotavtrykk og økt bruk av fornybare materialer. Erfaringene fra prosjektet skal danne grunnlag for vurdering av videre bruk og eventuell skalering av fiberbasert emballasje i verdikjeden.
HANDLE-prosjekt	Forsøpling	NorgesGruppen har gjennom HANDLE-ordningen støttet utvikling og testing av mer sirkulære emballaseløsninger som kan redusere plastbruk og risiko for forsøpling. <u>Metervare (2024)</u> : Utvikling av resirkulerbar fiberbasert emballasje til ferske kjøttprodukter, med mål om å erstatte plastbaserte blandingsmaterialer. <u>Nofima (2023)</u> : Testing av alternative emballasjematerialer for energibarer for å redusere plastbruk og finne mer bærekraftige løsninger tilpasset høy omløpshastighet og matsikkerhet.	Utenfor virksomheten	<u>Metervare-prosjektet (2024)</u> har oppnådd tekniske fremskritt og utviklet en funksjonell fiberbasert emballaseløsning, men er noe forsinket. Prosjektet forventes ferdigstilt innen justert tidsplan i 2026. <u>Nofima-prosjektet (2023)</u> har gjennomført omfattende materialtesting. Prosjektet har identifisert utfordringer knyttet til barriereegenskaper og holdbarhet, og arbeidet har gitt verdifull innsikt i materialkrav for produkter med høy omløpshastighet. Videre testing av alternative løsninger pågår.  Samlet bidrar HANDLE-prosjektene til redusert plastbruk, økt bruk av fornybare og resirkulerbare materialer, samt styrket kunnskapsgrunnlag for å redusere risiko for plastforsøpling i verdikjeden.



## Sosiale forhold

S1 Egen arbeidsstyrke  
S2 Ansatte i kjøpmannseid virksomhet  
S2 Ansatte i verdikjeden  
ESD Sunnhet og folkehelse



# Egen arbeidsstyrke

NorgesGruppen er landets største arbeidsgiver, og våre ansatte er selskapets viktigste ressurs. NorgesGruppen har et særskilt ansvar for å tilby trygge, utviklende og inkluderende arbeidsplasser. Arbeidsmiljø, helse og sikkerhet står sentralt, sammen med arbeid for mangfold, likestilling og respekt for den enkeltes rettigheter. Vårt målrettede arbeid innen HMS og medarbeiderutvikling skal både redusere risiko og styrke vår attraktivitet som arbeidsgiver – og bidra til å skape verdier for samfunnet.

## SBM-3

### Vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter og deres samspill med strategi og forretningsmodell

Som Norges største private arbeidsgiver har vi et ansvar for å ivareta trygge arbeidsvilkår, sikre rettferdig behandling og legge til rette for utviklingsmuligheter for alle ansatte. I denne sammenhengen er tre områder særlig vesentlige: arbeidsvilkår, der et godt og helsefremmende arbeidsmiljø er avgjørende; likebehandling og like muligheter, der vi arbeider for mangfold, likestilling og et inkluderende arbeidsmiljø; samt arbeidsrelaterte rettigheter, der personvern står sentralt. Gjennom målrettet arbeid på disse områdene skal NorgesGruppen ikke bare redusere risiko, men også styrke vår attraktivitet som arbeidsgiver og vår evne til å bidra positivt til samfunnet.

NorgesGruppens forretningsmodell er avhengig av en tilgjengelig og kompetent arbeidsstyrke. Vesentlige risikoer for virksomheten oppstår som følge av påvirkninger på og avhengigheter av egen arbeidsstyrke, herunder risiko for økte kostnader ved sykefravær og risiko for utilsiktede brudd på personvernregelverket. Tilsvarende oppstår vesentlige muligheter for redusert sykefravær gjennom økt nærværskultur, samt gjennom styrket kompetanse- og karriereutvikling via opplæringsprogrammer og arbeidstrening.

Alle selskapets egne ansatte som kan bli vesentlig påvirket av selskapet, er inkludert i omfanget av dette kapittelet. NorgesGruppens egen arbeidsstyrke består av ansatte i NorgesGruppen og datterselskapene, samt innleide konsulenter, vikarer, lærlinger og arbeidstreningplasser. Ansatte i kjøpmannseid virksomhet er omtalt i S2.

Som del av vurderingen av vesentlige påvirkninger på egen arbeidsstyrke, har NorgesGruppen også vurdert hvilke grupper av ansatte som kan være særlig utsatt for negativ påvirkning. Dette omfatter blant annet ansatte med direkte kundekontakt i butikk, ansatte i fysisk krevende arbeidsoppgaver innen logistikk og produksjon samt lærlinger, arbeidstakere i midlertidige stillinger og yngre ansatte. Vurderingene bygger på interne erfaringer, HMS-data, medarbeiderundersøkelser og dialog med fagmiljøer, og inngår i grunnlaget for prioritering av vesentlige påvirkninger.

En komplett oversikt over NorgesGruppens IRO-er presenteres i ESRS 2 SBM-3 på side [139](#).



## S1-1

### Retningslinjer relatert til egen arbeidsstyrke

NorgesGruppen har etablert retningslinjer som regulerer arbeidsforhold, likestilling, mangfold og etikk. Policyene dekker temaer som arbeidsmiljø, rekruttering, opplæring, lønnsforhold, mangfold og ikke-diskriminering, og er forankret i konsernets verdier og etiske retningslinjer. De relevante retningslinjene er etiske retningslinjer, retningslinjer for medarbeiderskap og lederskap og retningslinje for informasjonssikkerhet.

Retningslinjene bygger på internasjonale prinsipper for ansvarlig næringsliv og menneskerettigheter, herunder FNs veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter (UNGP) og OECD. De omfatter krav om anstendige arbeidsforhold og respekt for grunnleggende arbeidstakerrettigheter. NorgesGruppen arbeider også systematisk for å forebygge arbeidsulykker gjennom det enkelte selskapets HMS-styringssystem, og alle selskaper har egne HMS-håndbøker som sikrer etterlevelse av gjeldende krav og god praksis.

Arbeidet for likestilling, inkludering og like muligheter er forankret i konsernets etiske retningslinjer og retningslinjer for medarbeiderskap og lederskap. Gjennom etablerte samarbeidsarenaer og medarbeiderundersøkelser sikres medvirkning og oppfølging av relevante mål. Hvert selskap i konsernet har ansvar for å oppfylle aktivitets- og redegjørelsesplikten, og skal iverksette tiltak for likestilling og forebygging av diskriminering. Konsernets retningslinjer forbyr diskriminering på lovbeskyttede grunnlag (bl.a. kjønn, seksuell orientering, kjønnsidentitet, alder, funksjonsnedsettelse, religion og etnisitet). NorgesGruppen forebygger også diskriminering og trakassering gjennom opplæring av ledere og medarbeidere samt oppfølging av arbeidsmiljø og kultur i medarbeiderundersøkelsene.

NorgesGruppen har ikke en egen HMS-policy, men det er nedfelt i sikkerhetspolicy at daglig leder i hvert datterselskap har det overordnede ansvar for at HMS-arbeidet er integrert i den daglige driften.

Konsernets retningslinjer for egen arbeidsstyrke adresserer ikke eksplisitt menneskehandel, tvangsarbeid eller barnarbeid, da risikoen for dette vurderes som lav i egen virksomhet. Selskapet har per i dag heller ikke etablert spesifikke policyforpliktelser for positiv særbehandling eller målrettede inkluderende tiltak for grupper med særlig sårbarhet i egen arbeidsstyrke.

NorgesGruppen har utarbeidet et forslag til samlede retningslinjer for HR-området, med hovedfokus på mangfold og inkludering som forventes vedtatt i løpet av 2026.

Mer detaljerte beskrivelser av selskapets retningslinjer, ansvarsfordeling og overvåking finnes under ESRS 2 på side [134](#).

## S1-2

### Rutiner for kontakt med egne arbeidstakere og arbeidstakerrepresentanter

NorgesGruppen legger vekt på strukturert samarbeid med egne ansatte og deres representanter. Dialog skjer løpende gjennom etablerte samarbeidsarenaer som AMU, konsern- og bedriftsutvalg og verneombud, samt gjennom styre og utvalg på det nivået i selskapet hvor påvirkningen faktisk finner sted.

Det operasjonelle ansvaret for å sikre denne dialogen ligger hos HR-direktøren, som skal sørge for at etablerte samarbeidsarenaer fungerer som forutsatt og at relevante problemstillinger løftes inn i dialog med både ledelse og arbeidstakerrepresentanter.

## S1-3

### Rutiner for å avhjelpe negativ påvirkning

NorgesGruppen har etablert flere kanaler der medarbeidere kan gi tilbakemeldinger og uttrykke bekymringer, blant annet gjennom varslingskanal, medarbeidersamtaler, medarbeiderundersøkelser, tillitsvalgte, verneombud, ansattrepresentanter i styret samt en ekstern varslingsordning. Varslingsordningene er forankret i konsernets retningslinjer, med klare rutiner for mottak, behandling og oppfølging av varsler.

Ledere, verneombud og HR har ansvar for å håndtere saker tidlig og eskalere ved behov. Saker håndteres lokalt og behandles i tråd med konsernets rutiner og rapporteres anonymisert til konsernnivå for læring og forbedring.

Tilgang til varslingskanalen skjer via felles kommunikasjonsplattform Vi er, og ordningen vurderes jevnlig gjennom medarbeiderundersøkelser og dialog med representanter. Resultatene brukes til å forbedre rutiner, og opplæring, og til å sikre at kanalene fungerer som forutsatt.

Medarbeiderundersøkelsen måler kjennskap til og tilitt til varslingsordningen, og NorgesGruppen har retningslinjer som beskytter varslere og deres representanter mot represalier, selv om full anonymitet ikke alltid kan garanteres. Se G1-1 på side [185](#) for mer informasjon om varslingsordningen.

Der NorgesGruppen har forårsaket eller bidratt til faktiske negative påvirkninger på egen arbeidsstyrke, har konsernet etablerte prosesser for oppfølging og gjenoppretting. Dette omfatter blant annet håndtering av arbeidsrelaterte skader, helse- og sikkerhetshendelser, samt uønskede hendelser knyttet til trakassering eller vold.

Hendelser følges opp i tråd med konsernets interne rutiner, med involvering av relevante funksjoner som linjeleder, HR

og verneombud og med iverksettelse av korrigerende og forebyggende tiltak. I deler av virksomheten er det etablert mer spesifikke rutiner for oppfølging av slike hendelser.

## S1-4

### Tiltak og ressurser relatert til egen arbeidsstyrke

NorgesGruppen arbeider systematisk med HR- og HMS-prosesser for å forebygge, håndtere og følge opp vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter knyttet til egen arbeidsstyrke. Tiltakene identifiseres gjennom medarbeiderundersøkelser, risikovurderinger og dialog i etablerte samarbeidsfora, og omfatter både forebygging av negative påvirkninger innen helse, sikkerhet, arbeidsmiljø og diskriminering samt utvikling av positive muligheter som kompetanse, karriere og likestilling.

Der NorgesGruppen har forårsaket eller bidratt til faktiske negative påvirkninger på egen arbeidsstyrke, herunder arbeidsrelaterte skader, helse- og sikkerhetshendelser eller uønskede hendelser som trakassering fra kunder, følges sakene opp gjennom etablerte prosesser for håndtering og gjenoppretting. Oppfølgingen innebærer involvering av relevante funksjoner som linjeleder, HR og verneombud, samt iverksettelse av korrigerende og forebyggende tiltak. I deler av virksomheten, blant annet i ASKO og Bakehuset, er det etablert mer spesifikke rutiner for oppfølging av arbeidsrelaterte skader og hendelser.

Tiltakene er integrert i virksomhetens ordinære styrings- og oppfølgingssystemer, og vurderes jevnlig med tanke på effekt og forbedring. For å sikre at egne praksiser ikke skaper vesentlig negativ påvirkning, følger NorgesGruppen opp arbeidsmiljø, nærvær og HMS og stiller krav til personvern, informasjonssikkerhet og ansvarlige innkjøp. NorgesGruppen har avsatt dedikerte ressurser innen HR, HMS og personvern for å håndtere disse temaene, både på konsern- og selskapsnivå.

INNHOOLD	DETTE ER NORGESGRUPPEN	STRATEGI	LEDELSE OG STYRING	ØKONOMI 2025	BÆREKRAFT 2025
Utvalgte tiltak	Relevante IRO-er	Beskrivelse av handlinger	Relevante selskap	Status fremdrift og effektivitet	
Holmenkoll-stafetten	Sykefravær	Årlig fysisk aktivitetsinitiativ der ansatte deltar i Holmenkollstafetten og lokale mosjonsløp. Tiltaket tilrettelegger for bred deltakelse på tvers av virksomheten og kombinerer fysisk aktivitet med sosialt fellesskap.	NorgesGruppen	Tiltaket gjennomføres årlig og er godt etablert i organisasjonen. I 2025 deltok 2 400 løpere fordelt på 155 lag. Aktiviteten bidrar til økt fysisk aktivitet, styrket samhold og gir ansatte en lavterskelarena for deltakelse uavhengig av fysisk nivå. Tiltaket vurderes som et positivt bidrag til trivsel og forebygging av sykefravær over tid.	
HelseMenyen	Sykefravær	Program for nærværledelse med e-læring, lederstøtte og veiledere for tilrettelegging og tidlig oppfølging.	MENY	Tiltaket er et langsiktig forbedringsarbeid der effekt på sykefravær forventes over tid. På kort sikt måles fremdrift gjennom ledergjennomføring av oppfølgingspunkter, bruk av tilrettelegging og medarbeideropplevd støtte.	
NG+ (Stressmestring/kosthold/mental helse)	Sykefravær, opplæring	Kursrekke og digitale tilbud innen stressmestring, mindfulness, yoga og kosthold. Tiltaket suppleres med årlige kampanjer og foredrag, og gir ansatte tilgang til kompetanse og verktøy for bedre helse, mestring og balanse i arbeidshverdagen.	Administrative selskaper i NorgesGruppen	Tiltaket er etablert og tilgjengelig for ansatte i administrative selskaper. Effekt følges gjennom deltakelse i tilbudene og før- og ettermålinger av opplevd stress, arbeidsmiljø og trivsel i medarbeiderundersøkelser. Foreløpige resultater indikerer ingen økning fra 2024 til 2025 med tanke på opplevelse av uønsket stress.	
KIWI-skolen	Karriere og opplæring	KIWI-skolen fungerer som konsernets største arena for kompetanseutvikling og omtales som «hjertet i KIWI». Skolen tilbyr strukturert opplæring for alle nivåer – fra butikkmedarbeidere til butikksjefer og traineer – gjennom fysiske kurs, webinarer, podkaster og e-læringsmoduler.	KIWI	Opplæringsarenaen er sentral i KIWIs kompetansebygging og kultur, og tilbyr strukturert utvikling fra butikkmedarbeider til butikksjef og trener gjennom fysiske kurs og digitale læringsløp. Undersøkelser indikerer høy tilfredshet med opplærings- og karrieremuligheter.  En stor andel av dagens butikksjefer har gjennomført KIWI-skolens trainee-program, noe som bidrar til stabil bemanning og høy kompetanse i butikkene. De siste fire årene har 175 medarbeidere fullført trainee-programmet, hvorav 168 fortsatt er ansatt i KIWI. I 2025 ble det gjennomført over 38 000 digitale e-læringskurs.	
KIWI-skolen	Karriere og opplæring	KIWI har et tydelig mål om å øke antallet faglærte medarbeidere i Salg og service. I 2025 startet KIWI et pilotprosjekt der de ga 25 medarbeidere mulighet til å ta fagbrev. I 2026 utvides muligheten for 100 medarbeidere, med mål om å bygge et varig tilbud for alle ansatte som ønsker fagbrev.	KIWI	KIWI ønsker å «løfte butikkfaget» og gjøre fagbrev til en naturlig del av karriereløpet i konsernet. Deltakere oppgir høy motivasjon og mestringsfølelse. Tiltaket ses som et virkemiddel mot utenforskap og for å styrke rekruttering til dagligvarefaget.	
ASKO-skolen	Karriere og opplæring, HMS	Opplæring for sjåførere og logistikkmedarbeidere innen blant annet sikker kjøring, HMS, teamledelse, målstyrt ledelse og prosjektstyring.	ASKO	Tiltaket gjennomføres i henhold til årlige opplæringsplaner og er et sentralt virkemiddel for kompetanseutvikling og sikker drift i ASKO. Effekt følges gjennom antall kurs, deltakere og kursdøgn, samt utvikling i sikkerhetsindikatorer som ulykker og nestenulykker. I 2025 ble det gjennomført 23 kurssamlinger med totalt 404 deltakere og 1 590 kursdøgn. Tiltaket bidrar til styrket kompetanse, økt bevissthet rundt HMS og trafikkikkerhet, og vurderes som effektivt for å støtte både medarbeiderutvikling og risikoreduserende arbeid i logistikkvirksomheten.	
Helse og sikkerhet	Risikofylte arbeidsplasser	Grunnleggende og dokumentert sikkerhetsopplæring for alle ansatte i ASKO, med årlige oppfriskninger og fadderordninger for å styrke sikkerhetskulturen. Tiltaket omfatter også regelmessige risikovurderinger og forebyggende tiltak i både ASKO og Bakehuset.	ASKO, Bakehuset	Fremdrift følges kontinuerlig gjennom gjennomføring av opplæring, risikovurderinger og forebyggende tiltak. Effekt måles ved utvikling i TRIF, ulykkesfrekvens, alvorlige hendelser, avviksrater og lukketid. Tiltaket vurderes som sentralt for å redusere risiko, forebygge arbeidsrelaterte skader og styrke en felles sikkerhetskultur i virksomhetene.	
Arbeidsmiljø, psykososialt / vold og trusler	Vold og trakassering fra kunder	Tiltakspakke for trygt butikkmiljø: bemannings- og lokaltilpasning, kameraovervåkning iht. lov, trygg sone ved kasse, varsling og eskaleringsrutiner, opplæring i håndtering av truende situasjoner og konflikter, oppfølging av berørte ansatte. Nyansatte får kurs som adresserer vold og trakassering fra kunder. Kurset skal tas hvert tredje år. I tillegg har butikksjefer og traineer 8 timer med kurs i sikkerhet.	Detalj	Tiltaket er ment å bidra til økt trygghet og mestring i møte med krevende kundesituasjoner. Systematisk opplæring og tydelige rutiner har som hensikt å redusere risiko for hendelser og bidra til å sikre god oppfølging av berørte ansatte. Tilbakemeldinger viser at kursene gir økt bevissthet, trygghet og forebygging av vold og trakassering i butikk.	
Lederopplæring	Diskriminering	Nulltoleranse for diskriminering er forankret i policy og lederprogrammer. Ledere gjennomfører kurs og samlinger som inneholder temaet mangfold og inkludering. Tiltak inkluderer e-læringskurs for alle og krav om strukturerte intervjuer i rekrutteringsprosesser.	Administrative selskaper i NorgesGruppen	Fremdrift måles via gjennomføringsgrad av kurs samt medarbeiderundersøkelser som omhandler inkludering og like muligheter for alle. Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen er stabile og viser en svak, men positiv utvikling innenfor inkluderende kultur i egen organisasjon.	
Konsernfelles tiltak for personvern og etterlevelse	Personvern	Oppdatering av styrende dokumentasjon for personvern i NorgesGruppen. Beslutning om etablering av konsernfelles GRC-verktøy for personvern og informasjonssikkerhet. Lansering av obligatorisk e-læring i personvern for administrativt ansatte, samt oppdatert personvernerklæring distribuert til alle medarbeidere.	NorgesGruppen	Tiltakene er gjennomført og delvis implementert i organisasjonen, og bidrar til en styrket struktur, økt bevissthet og mer ensartet praksis for håndtering av personopplysninger i konsernet. Arbeidet har etablert et forbedret rammeverk for styring av personvern og tydeliggjort interne krav til etterlevelse. Økt kunnskap blant ansatte om behandling av personopplysninger og registrertes rettigheter legger grunnlag for mer systematisk oppfølging og videre modenhetsutvikling innen personvern og informasjonssikkerhet.	

S1-5

**Mål relatert til å håndtere vesentlig negativ påvirkning, styrke positiv påvirkning og risiko og muligheter**

I strategiperioden 2021–2025 har NorgesGruppen hatt tidsavgrensede og resultatorienterte mål knyttet til utvalgte vesentlige temaer innen egen arbeidsstyrke, herunder lærlinger, arbeidstreningsplasser og kjønnsbalanse i ledende stillinger. Målene er forankret i konsernets overordnede policyer og har hatt som formål å redusere identifiserte risikoer og styrke positive effekter for ansatte og samfunn. Utvikling mot målene følges gjennom etablerte HR- og HMS-prosesser, konsernfelles KPI-er og årlig rapportering, med 2020 som basisår for måling av fremdrift mot 2025-målene.

**Mål i strategiperioden**

**Lærlinger:**

- Øke antall lærlingekontrakter til 750 innen 2025, fordelt på egeneid og kjøpmannseid virksomhet.
- Mål om 40 prosent av lærlinger over i ordinær stilling.

**Arbeidstreningsplasser:**

- Øke antall arbeidstreningsplasser til 1 300 innen 2025, som del av konsernets innsats for inkludering i arbeidslivet.

**Kjønnsbalanse i ledende stillinger:**

- Oppnå en kjønnsbalanse på minimum 40/60 i ledende stillinger.

For enkelte vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter knyttet til egen arbeidsstyrke ble det i perioden 2021–2025 ikke fastsatt kvantifiserte, tidsavgrensede mål. Effekt av tiltak på disse områdene er likevel fulgt opp gjennom kvalitative og kvantitative indikatorer, blant annet medarbeiderundersøkelser, fraværs- og nærværstata, arbeidsmiljøutvalg (AMU), dialog med tillitsvalgte og

verneombud samt løpende styringsdialog i linjen. Innsikten fra disse prosessene har vært brukt til å justere tiltak og vurdere måloppnåelse opp mot policyenes ambisjon.

Målene i perioden er fastsatt gjennom en bred strategiprosess med involvering av virksomhetene i konsernet, konsernledelsen og styret, samt gjennom etablerte arenaer for medvirkning med ansatte og deres representanter. Oppfølging av mål, vurdering av resultater og identifisering av forbedringsområder skjer løpende gjennom de samme strukturene.

Målene i perioden 2021–2025 ble fastsatt basert på historisk utvikling, interne erfaringer og vurderinger av kapasitet og ambisjonsnivå i virksomheten. For sosiale mål knyttet til egen arbeidsstyrke er det ikke benyttet vitenskapelige terskler eller eksterne referanseverdier, men interne vurderinger av hva som er realistisk og formålstjenlig innenfor konsernets organisering og styringsmodell.

Erfaringer fra oppfølgingen i perioden 2021–2025, inkludert områder der det tidligere ikke forelå konkrete mål, har vært et viktig grunnlag for videreutvikling av konsernets målstruktur. Som del av strategiprosessen for 2026–2030 er det derfor etablert nye og mer helhetlige mål for flere av de vesentlige temaene knyttet til egen arbeidsstyrke. Disse vil rapporteres på fremover i tråd med gjeldende krav.

Målene for lærlinger og arbeidstreningsplasser gjelder samlet for både kjøpmannseid og egeneid virksomhet. Målene ble fastsatt i 2020, før endringer i avgrensning og scope for rapporteringen. Det har derfor ikke vært mulig å splitte målene ytterligere etter virksomhetstype uten å endre det opprinnelige målgrunnlaget.

S1-6

**Opplysninger om foretakets ansatte**

Ansatte er NorgesGruppens viktigste ressurs og nøkkelen til å realisere konsernets ambisjoner. Vi legger vekt på mangfold, likestilling og trygge arbeidsforhold og følger systematisk opp bemanning, arbeidsformer og turnover. Mangfold i bakgrunn, erfaring og perspektiver er avgjørende for konsernets innovasjons- og konkurransevne.

Ansettelsesform 2025	Kvinner	Menn	Andre	Ikke opplyst	Total
Antall fast ansatte	12 377	13 739	–	–	26 116
Antall midlertidig ansatte	656	1 057	–	–	1 713
Antall ansatte uten garantert arbeidstid	3 073	3 359	–	–	6 432
Antall fulltidsansatte	4 554	7 378	–	–	11 932
Antall deltidsansatte	11 552	10 777	–	–	22 329
<b>Sum antall ansatte 2025</b>	<b>16 106</b>	<b>18 155</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>34 261</b>

NorgesGruppen hadde ved utgangen av 2025 totalt 34 261 ansatte, alle i Norge. Fordelingen mellom kvinner og menn er jevn, med henholdsvis 47,0 prosent kvinner og 53,0 prosent menn. Flertallet av de ansatte (76,3 prosent) har fast ansettelse, mens 5,0 prosent er midlertidig ansatt. Videre arbeider to tredjedeler av de ansatte deltid, noe som reflekterer bransjens behov for fleksibilitet og de ansattes egne ønsker. I 2025 oppgir 43,3 prosent at de jobber deltid fordi de er studenter eller elever. Samtidig er det 9,7 prosent av deltidsansatte som oppgir at de ønsker og kan jobbe heltid, noe som indikerer at omfanget av ufrivillig deltid er begrenset. Undersøkelsen er gjort på et representativt utvalg av den totale populasjonen av deltidsansatte.

Ansettelsesform 2024	Kvinner	Menn	Andre	Ikke opplyst	Total
Antall fast ansatte	11 883	13 035	–	–	24 918
Antall midlertidig ansatte	611	887	–	–	1 498
Antall ansatte uten garantert arbeidstid	2 870	3 049	–	–	5 919
Antall fulltidsansatte	4 140	6 637	–	–	10 777
Antall deltidsansatte	11 224	10 334	–	–	21 558
<b>Sum antall ansatte 2024</b>	<b>15 364</b>	<b>16 971</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>32 335</b>

Turnover var 27,0 prosent i 2025, en liten nedgang fra 27,6 prosent i 2024. Tallene følges opp løpende for å identifisere områder for forbedring knyttet til rekruttering, stabilitet og utvikling.

Personalgjennomtrekk	2025	2024
MENY	35,4 %	35,6 %
KIWI	30,5 %	32,8 %
KMH	34,1 %	33,0 %
Engros	10,2 %	10,2 %
Merkevarer	8,6 %	10,5 %
Forbruksvarer	56,7 %	41,6 %
Servicehandel	100,6 %	55,5 %
Øvrige/annet*	9,3 %	8,8 %
Turnover antall	6 246	6 486
Turnover i prosent	27,0 %	27,6 %

Økningen i personalgjennomtrekk innen Servicehandel skyldes i hovedsak virksomhetsoverdragelser, hvor ansatte er overført mellom selskaper i konsernet.

\*Øvrige/annet består av administrativt ansatte

**Rapporteringsprinsipper**

Personalgjennomtrekk er beregnet ved antall turnover delt på gjennomsnittlig antall ansatte per 31. desember. Fulltidsansatte er alle ansatte (årgjennomsnittlig) med 100 prosent stilling. Deltidsansatte er alle ansatte (årgjennomsnittlig) med arbeidsbrøk under 100 prosent. Se note 5 i årsregnskapet for informasjon om lønnskostnader, antall ansatte, godtgjørelser og lån til ansatte. Ansatte med arbeidsforhold i flere konsernselskaper kan bli dobbelttelt i antall ansatte (avvik anslås til om lag 400–500 personer). Som følge av overgang til nytt HR-system er turnover for januar og februar estimert basert på tilgjengelige historiske data og kjente fratredelser, mens beregningen fra og med mars bygger på kvalitetssikrede data fra nytt system.

**Lærlinger og arbeidstreningsplasser**

I strategiperioden 2021–2025 har NorgesGruppen hatt som mål å øke antall lærlingkontrakter til 750 innen utgangen av 2025, samt øke antall arbeidstreningsplasser til 1 300, som del av konsernets innsats for inkludering i arbeidslivet. Målene omfatter både egeneid og kjøpmannseid virksomhet. I CSRD-rapporteringen for 2025 omtales resultatene primært for egeneid virksomhet i tråd med finansielt scope.

**Lærlinger**

Ved utgangen av 2025 hadde konsernet totalt 465 lærlinger, hvorav 381 i egeneid virksomhet. Tilsvarende antall for egeneid virksomhet var 450 i 2024. Utviklingen skyldes blant annet færre søkere til utdanninger med relevant fagkompetanse innen flere av konsernets virksomhetsområder, særlig innen matfag, transport og logistikk. I 2025 gikk 22,3 prosent av lærlingene i egeneid virksomhet over i ordinær stilling etter endt læretid. Målet om 40 prosent understreker behovet for ytterligere tiltak knyttet til både tilgang på lærlinger, oppfølging under læretiden og overgang til ordinært arbeid.

For å møte denne utfordringen har flere selskaper i konsernet styrket samarbeidet med videregående skoler og opplæringskontorer. Samtidig tilrettelegges det i større grad for rekruttering av fagbrevskandidater med lengre relevant erfaring gjennom praksiskandidatordningen. Lærlingeordningen anses som et viktig virkemiddel for å bygge kompetanse, yrkesstolthet og eierskap til bransjen, og det arbeides med tiltak som både skal styrke lederkompetansen knyttet til oppfølging av lærlinger og forenkle administrative prosesser.

**Arbeidstreningsplasser**

Totalt hadde 764 kandidater arbeidstrening i våre virksomheter i 2025. Av disse var 673 arbeidstreningsplasser i egeneid virksomhet, mot 855 i 2024. Etterspørselen etter arbeidstreningsplasser har vært lavere enn tidligere år, noe som har medført færre arbeidstreningskandidater. Resultatene er også påvirket av at medarbeidere i varig tilrettelagt arbeid fra og med 2025 ikke lenger inngår i rapporteringsgrunnlaget. Disse utgjør om lag 150 medarbeidere.

**Unge medarbeidere**

I 2025 var en stor andel av NorgesGruppens ansatte skoleungdom og studenter. 55,9 prosent av våre medarbeidere var under 30 år og 44,8 prosent var under 25 år. I 2025 signerte NorgesGruppen regjeringens Ungdomsløftet, som styrker konsernets ambisjon om å bidra til at flere unge får mulighet til å komme inn i arbeidslivet. Gjennom sommerjobb, den første deltidsjobben ved siden av skole, arbeidstrening eller andre muligheter, bidrar vi til at unge mennesker kommer inn i arbeidslivet. Det er iverksatt kampanjer og aktiviteter med mål om å synliggjøre mulighetene og attraktiviteten i konsernets virksomheter. Samarbeidet med NAV og andre arbeidsmarkedstiltaksaktører vil samtidig videreutvikles for å øke tilgangen på kandidater.

**Rapporteringsprinsipper**

Tallene på lærlinger, arbeidstreningsplasser og kjønnsbalanse er basert på interne HR-data. Lærlinger og arbeidstreningsplasser måles som et gjennomsnitt gjennom året av antall aktive avtaler for lærlinger og arbeidstreningsplasser. Kjønnsbalansen måles ut fra kvinner og menn i de definerte lederkategoriene i HR-systemet. Datagrunnlaget er avhengig av korrekt registrering i konsernets HR-systemer og er under videreutvikling. Variasjoner i registreringspraksis og organisatoriske endringer kan påvirke kvaliteten og sammenlignbarheten i tallene over tid.

Fremover vil NorgesGruppen satse videre på Ungdomsløftet – et helhetlig initiativ for å styrke unges muligheter i arbeidslivet.

Det betyr at vi skal

- øke antallet lærlinger, arbeidstreningsplasser og studentstillinger i både egeneid og kjøpmannseid virksomhet
- etablere og videreutvikle mentorordninger for å sikre oppfølging, mestring og utvikling for unge medarbeidere
- bygge tettere samarbeid med skoler, utdanningsinstitusjoner og NAV for å tilrettelegge for gode overganger mellom utdanning og arbeid.

**S1-9  
Mangfoldsparemetere  
Kjønnsbalanse**

Stillingsnivå	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
Toppleder	85	27	75,9 %	24,1 %
Mellomleder	2 036	1 699	54,5 %	45,5 %
hvorav butikksjef	613	500	55,1 %	44,9 %
<b>Sum ledere</b>	<b>2 121</b>	<b>1 726</b>	<b>55,1 %</b>	<b>44,9 %</b>

Kjønnsbalansen blant NorgesGruppens mellomledere, herunder butikksjefer, er i tråd med konsernets målsettinger. Vi arbeider systematisk med utvikling av mangfoldskompetanse, etterfølgerplanlegging og identifisering av interne rollemodeller, noe som bidrar til økte utviklingsmuligheter og målbare resultater over tid.

Antall kvinner i toppledelsen utgjør 0,1 prosent av totalt antall ansatte, mens menn utgjør 0,2 prosent av totalt antall ansatte. Totalt sett utgjør toppledelsen 0,3 prosent av totalt antall ansatte. Kjønnsbalansen i toppledergruppen oppfyller per i dag ikke selskapets mål. Samtidig er turnoveren i denne stillingskategorien lav. Vi vurderer likevel utviklingsgrunnlaget som positivt, blant annet som følge av god kjønnsbalanse i mellomlederlaget og tydelige mangfoldskriterier i etterfølgerplaner og rekrutteringsprosesser. Dette gir et solid utgangspunkt for gradvis forbedring av kjønnsbalansen også på toppledernivå.

**Aldersfordeling**

Alder	Antall ansatte	I prosent av totalt ansatte
<18	2 889	8,4 %
18-24	12 473	36,4 %
25-29	3 786	11,1 %
30-39	6 100	17,8 %
40-49	4 180	12,2 %
50-54	1 795	5,2 %
55-59	1 559	4,6 %
60-61	464	1,4 %
62+	1 015	3,0 %
<b>Sum</b>	<b>34 261</b>	<b>100 %</b>

**Rapporteringsprinsipper**

Definisjonen av toppledelsen er ledergruppen i de ulike selskapene, ett nivå under konsernledelsen. Toppledelse måles som andel kvinner og menn i definerte lederkategorier. Datagrunnlaget er avhengig av korrekt registrering i konsernets HR-systemer, og endringer i organisering eller rapporteringspraksis kan påvirke sammenlignbarheten over tid. Grunnet overgang til nytt HR-system anses det ikke hensiktsmessig å fremstille sammenlignbare tall for 2024 for kjønnsbalanse fordelt på toppleder, mellomleder og butikksjef, samt sammenlignbare tall for aldersfordeling. I 2024 var det 17 841 ansatte under 30 år, 10 209 ansatte mellom 30 og 50 år og 4 285 ansatte over 50 år.

**S1-14**

**Helse- og sikkerhetsparametere**

Alle ansatte i egeneid virksomhet er dekket av lovpålagt yrkesskadeforsikring, og 100 prosent av arbeidsstyrken omfattes av virksomhetenes helse- og sikkerhetssystem. Det er ikke registrert dødsfall som følge av arbeidsrelaterte skader eller sykdommer i 2025. Dette gjelder både egne ansatte og andre arbeidere som utfører arbeid på konsernets områder.

En helhetlig risikovurdering viser at deler av virksomheten har mer risikoutsatte arbeidsmiljøer, spesielt ASKO og Bakehuset, hvor det håndteres fysisk krevende oppgaver og bruk av maskinelt utstyr.

- Bakehuset: I 2025 er det registrert 74 (79) registrerbare arbeidsulykker. Forholdstallet for definerte arbeidsulykker i forhold til arbeidede timer er beregnet til 53,8 (50,3).
- ASKO: I 2025 ble det rapportert totalt 119 (113) arbeidsulykker. Forholdstallet for definerte

arbeidsulykker i forhold til arbeidede timer er beregnet til 20,0 (10,7).

Fjorårstall oppgis i parentes.

Alle hendelser og skader registreres fortløpende og følges opp i tråd med konsernets prosedyrer. Resultatene rapporteres årlig til styret iht. styreplan, og inngår som en del av systematiske arbeidet med kontinuerlig forbedring av helse, miljø og sikkerhet.

**S1-16**

**Parameter for godtgjøring (lønnforskjell og samlet godtgjørelse)**

NorgesGruppen legger stor vekt på lik lønn for arbeid av lik verdi, uavhengig av kjønn. Lønnskartlegging gjennomføres annethvert år og rapporteres i sin helhet som en del av aktivitets- og redegjørelsesplikten. Det gjennomføres analyser per juridisk enhet og ned på både stillings- og rollenivå. Kartleggingen viser lav risiko for kjønnsdiskriminering i lønnsfastsettelse for arbeid av lik verdi.

Gjennomsnittlig timelønn i 2025 var:

- Kvinner: kr 235,8
- Menn: kr 255,8

Dette gir en gjennomsnittlig lønnforskjell på 7,8 prosent.

For 2025 er forholdstallet mellom konsernets høyest betalte person og medianlønn for alle ansatte (ekskludert den høyest betalte) 80,5. Medianlønnen i konsernet er 168 257 kroner. Forholdstallet må ses i lys av NorgesGruppens forretningsmodell og sammensetningen av arbeidsstyrken. Konsernet har et stort innslag av deltidsansatte i butikk, herunder mange medarbeidere som arbeider én kveld i uken, i helger, i sommerperioden eller ved behov, for eksempel i forbindelse med varetelling og sesongtopper.

Beregningen av medianlønn er basert på faktiske utbetalte lønnsbeløp gjennom året. For ansatte som arbeider deler av året eller i små stillingsbrøker, vil dette gi et lavere årlig utbetalingsnivå, uten at det nødvendigvis sier noe om lønnsnivået per time eller for heltidsansatte medarbeidere. Dette bidrar til å trekke medianen ned og påvirker dermed forholdstallet.

Dersom ansatte på tarifflønn for Handel og Kontor under 16 år (136,81 kroner per time) holdes utenfor beregningen, reduseres forholdstallet til 24,6. Dette illustrerer hvordan sammensetningen av arbeidsstyrken og beregningsgrunnlaget påvirker nøkkeltallet.

**S1-17**

**Hendelser, klager og alvorlige menneskerettighetsbrudd**

NorgesGruppen vurderer den generelle risikoen for menneskerettighetsbrudd i egen arbeidsstyrke som lav, men erkjenner at det finnes risiko for diskriminering og uønsket adferd. Det er i rapporteringsperioden ikke identifisert alvorlige hendelser eller menneskerettighetsbrudd i egen arbeidsstyrke. Denne konklusjonen støttes av kontinuerlig overvåking gjennom varslingssystemene, medarbeiderundersøkelser, dialog med fagforeninger og oppfølging av arbeidsmiljø saker.

Enhet		2025	2024
Antall	Registrerte tilfeller av diskriminering	15	6
Antall	Registrerte tilfeller av trakassering	33	38
Antall	Antall mottatte klager gjennom interne kanaler (varslings-/klageordninger)	114	108
Antall	Antall saker meldt til OECDs nasjonale kontaktpunkt	0	0
NOK	Totalt beløp i bøter, sanksjoner eller erstatninger knyttet til hendelser/klager	0	0
%	Andel av arbeidsstyrken dekket av interne klage- og varslingskanaler	100 %	100 %

**Rapporteringsprinsipper**

**S1-16**

Beregningene i S1-16 omfatter alle ansatte i NorgesGruppens egenide selskaper registrert i HR-systemet per 31.12.2025, inkludert heltids- og deltidsansatte.

Timelønn er basert på registrert timelønn for timelønnede ansatte. For månedslønnede er timelønn beregnet som månedslønn dividert på 162,5 timer. Det gjøres ingen omregning til fulltidsstillinger.

Beregningen av forholdet mellom avlønning til den høyest betalte personen og medianlønnen til alle ansatte er basert på faktisk utbetalt kompensasjon i 2025, slik rapportert i A-meldingen. Kompensasjon inkluderer fastlønn, bonus, forsikringer og andre skattepliktige ytelser. Det gjøres ingen oppjustering til helårsekvivalenter eller fulltidslønn. Ansatte som har vært ansatt deler av året, inngår med faktisk utbetalt kompensasjon. Tallene reflekterer dermed faktisk utbetalt lønn i rapporteringsåret.

Vi har i 2025 endret prinsipper for beregningene i S1-16, slik at de er i tråd med ESRS-standarden. Fjorårets tall i fjorårets rapport vil dermed ikke være sammenlignbare med årets tall.

**S1-17**

Tallene er rapportert i henhold til konsernets varslingsrutine. Tallene inkluderer ansatte innenfor samme avgrensning som oppgitt i S1-6.

# Ansatte i kjøpmannseid virksomhet

NorgesGruppen har en betydelig andel kjøpmannseide butikker som en del av konsernets kjedekonsepter. Kjøpmennene spiller en viktig rolle i verdikjeden i nedstrømsleddet og bidrar til sysselsetting, verdiskaping og levende lokalsamfunn over hele landet. Driftsmodellen innebærer at arbeidsforholdene for ansatte i kjøpmannseid virksomhet i hovedsak ivaretas av den enkelte kjøpmann som arbeidsgiver. Kjøpmennene følger konsernets medlemsavtaler, men har selvstendig ansvar for trygge og rettferdige arbeidsvilkår og etterlevelse av menneskerettigheter.

Dette kapitlet dekker NorgesGruppens rapportering etter minimumskravene i ESRS 2 §17 for temaet Ansatte i verdikjeden (S2). Innholdet gir en kortfattet beskrivelse av vesentlige påvirkninger, retningslinjer, tiltak og mål, men rapporterer ikke fullt ut etter standardens detaljerte temakrav. Kapitlet omfatter påvirkninger knyttet til arbeidsvilkår, likebehandling og like muligheter for alle, samt andre arbeidsrelaterte rettigheter

## Retningslinjer for ansatte i kjøpmannseid virksomhet

NorgesGruppen har ingen felles policy for kjøpmannseid virksomhet, ettersom kjøpmennene er selvstendige arbeidsgivere. Vesentlige påvirkninger knyttet til arbeidsforhold og likebehandling ivaretas gjennom rutiner

og retningslinjer i kjedenes egne drifts- og personalhåndbøker. Disse omfatter blant annet rekruttering og ansettelse, lønnsfastsettelse, medarbeideroppfølging, HMS, varslingsrutiner og etiske retningslinjer. Gjennom medlemsavtaler og dialog legger NorgesGruppen til rette for at kjøpmennene følger felles prinsipper for anstendige arbeidsforhold, likebehandling og respekt for menneskerettigheter.

## Tiltak i forbindelse med kjøpmannseid virksomhet

Det er ikke etablert egne handlingsplaner for oppfølging av påvirkninger, risikoer eller muligheter knyttet til ansatte i kjøpmannseid virksomhet, da det per i dag ikke er identifisert behov for dette. Oppfølging skjer primært gjennom driftsjefer og regelmessige butikkbesøk, der det legges vekt på dialog, erfaringsdeling og sikring av gode arbeidsforhold.

## Mål knyttet til kjøpmannseid virksomhet

NorgesGruppen har ikke definert konkrete mål for håndtering av de vesentlige påvirkningene for ansatte i kjøpmannseid virksomhet. Påvirkningene følges opp gjennom medarbeiderundersøkelser, dialog i arbeidsmiljøutvalg (AMU) og samarbeid mellom kjøpmenn og tillitsvalgte. Disse mekanismene bidrar til å identifisere utfordringer, vurdere behov for tiltak og styrke positiv påvirkning gjennom erfaringsutveksling og forbedringsarbeid.



### Arbeidsvilkår

- 1 Mangel på ordnede arbeidsforhold hos kjøpmenn og franchisetaker i form av mangel på etterlevelse av arbeidstidsbestemmelser eller tilstrekkelig lønn (NP)

### Likebehandling og like muligheter for alle

- 2 Risiko for trakassering og vold fra kunder i butikk (NP)

NP = Negativ påvirkning

R = Risiko

M = Mulighet

# Ansatte i verdikjeden

NorgesGruppen har en potensiell påvirkning på arbeidsforhold for arbeidere i hele verdikjeden. Den mest vesentlige negative påvirkningen på arbeidstakerrettigheter er knyttet til råvareproduksjon og bearbeidende industri i enkelte land og sektorer. Påvirkningene gjelder blant annet uregulerte ansettelsesforhold, lav lønn, manglende organisasjonsfrihet og svake HMS-standarder. Migrant- og sesongarbeidere i landbruk og produksjon er spesielt utsatte. NorgesGruppen følger opp disse forholdene gjennom ansvarlige innkjøpsprosesser, aktsomhetsvurderinger, tiltak og samarbeid med bransjeinitiativ og sertifiseringsordninger i tråd med OECDs retningslinjer.

Dette kapitlet dekker NorgesGruppens rapportering etter minimumskravene i ESRS 2 § 17 for temaet Ansatte i verdikjeden (S2). Innholdet gir en kortfattet beskrivelse av vesentlige påvirkninger, retningslinjer, tiltak og mål, men rapporterer ikke fullt ut etter standardens detaljerte temakrav. Kapitlet omfatter påvirkninger knyttet til arbeidsvilkår, likebehandling og like muligheter for alle, samt andre arbeidsrelaterte rettigheter.

## Retningslinjer for arbeidere i verdikjeden

NorgesGruppen har etablert etiske retningslinjer for ansvarlige leverandørkjeder som stiller krav til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og etiske forretningsprinsipper. Retningslinjene bygger på OECDs modell for aktsomhetsvurderinger og internasjonale standarder som ILOs kjernekonvensjoner og FNs veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter (UNGPs). Les mer om etiske retningslinjer i ESRS 2 på side [134](#).

Alle leverandører skal følge NorgesGruppens etiske retningslinjer, som dekker temaer som anstendig arbeid, helse og sikkerhet, forbud mot barnarbeid, tvangsarbeid, diskriminering og korrupsjon. Kravene inngår i kontraktsvilkår og gjelder for hele verdikjeden der NorgesGruppen har vesentlig påvirkning.

Implementering og oppfølging skjer gjennom konsernets prosess for ansvarlig innkjøp og aktsomhetsvurderinger, som beskrevet i ESRS 2 på side [135](#). Resultater fra leverandøroppfølging rapporteres årlig til konsernledelsen og offentliggjøres i tråd med åpenhetsloven.



### Tiltak knyttet til vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter, samt effektivitet av tiltak

Den doble vesentlighetsanalysen identifiserte vesentlige påvirkninger knyttet til migrantarbeideres arbeidsvilkår, like muligheter for arbeidere i verdikjeden og andre arbeidsrelaterte rettigheter inkludert barne- og tvangsarbeid.

Formålet med NorgesGruppens arbeid på området er å skape positiv endring og redusere potensiell, negativ påvirkning gjennom målrettede tiltak der den identifiserte risikoen er størst.

Tiltakene omfatter risikovurderinger og revisjoner samt samarbeid med leverandører og bransjeinitiativ for å styrke arbeidstakerrettigheter og sikre anstendige arbeidsforhold.

Tabellen på neste side gir en oversikt over de konkrete tiltakene som er iverksatt for å håndtere de vesentlige påvirkningene og risikoene, samt hvilke deler av verdikjeden de retter seg mot.

Flere av tiltakene rettet mot arbeidere i verdikjeden, særlig knyttet til sertifiseringer og oppfølging av råvareproduksjon, berører også biologisk mangfold og naturpåvirkning, og bidrar til håndtering av både sosiale og miljømessige risikoer. Les mer om E4 Biologisk mangfold og økosystemer på side [163](#).

### Mål knyttet til vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter

NorgesGruppen har satt klare ambisjoner, prioriterte hovedgrep og styringsmål for å sikre ansvarlig leverandørkjede, herunder at alle leverandører skal signere konsernets etiske retningslinjer og at aktsomhetsvurderinger skal gjennomføres for leverandører i risikokategorier. Disse målene er styringsmål som måler implementering av ansvarlige prosesser, men ikke direkte tidsbestemte resultatmål for forbedring av arbeidsforhold i tråd med ESRS. Kompleksitet og globale utfordringer skaper vanskeligheter med å måle faktisk fremgang.

Effektiviteten av konsernets retningslinjer og tiltak følges derfor opp gjennom de etablerte prosessene nevnt over. Leverandører vurderes i faste intervaller (ett til tre år) etter risikoprofil, basert på standardiserte kriterier som blant annet om de følger OECDs modell for aktsomhetsvurderinger. Der avvik avdekkes, kreves forbedringstiltak med oppfølging innen fastsatte tidsfrister. Fremdrift rapporteres årlig internt og eksternt.

I forbindelse med strategiarbeidet for perioden 2026–2030 har NorgesGruppen vurdert behovet for å etablere mer konkrete tidsbestemte og resultatorienterte mål for arbeidstakerforhold i verdikjeden. Det er per i dag ikke fastsatt slike mål på dette området. Gitt kompleksiteten i verdikjeden og begrensninger i tilgjengelige data, vil konsernet i strategiperioden videreutvikle grunnlaget for måling og vurdere behovet for og muligheten til å fastsette mer konkrete tidsbestemte og resultatorienterte mål.

Utvalgte tiltak	Relevante IRO-er	Beskrivelse av handlinger	Relevante selskap	Status fremdrift og effektivitet
Systematiske aktsomhetsvurderinger i verdikjeden	Arbeidsvilkår og andre arbeidsrelaterte rettigheter	NorgesGruppen har videreført et omfattende arbeid med systematiske aktsomhets- og risikovurderinger i verdikjeden. Arbeidet har omfattet identifisering av risikoleverandører, risikoråvarer og implementering av tiltak som leverandørdialog samt revisjoner på produksjonsnivå for å forebygge og redusere negativ påvirkning på menneskerettigheter og arbeidsvilkår. I tillegg er det implementert nytt rammeverk for forhøyede aktsomhetsvurderinger i områder med krig og konflikt.	NorgesGruppen, Unil	I 2025 ble arbeidet med aktsomhetsvurderinger videreført. Av identifiserte risikoprodusenter på EMV hadde 117 av 119 en godkjent og gyldig sosial revisjon ved utgangen av året. Arbeidet styrker Unils evne til å identifisere risiko og iverksette tiltak. Rutine for forhøyede aktsomhetsvurderinger ble i 2025 implementert i konsernet.
Nye identifiserte risikovarer	Arbeidsvilkår og andre arbeidsrelaterte rettigheter, samt miljøpåvirkning	Basert på risikovurderinger er det gjennomført systematisk kartlegging og risikoscreening av utvalgte råvarer med høy risiko for brudd på menneskerettigheter og negativ miljøpåvirkning. Vurderingene danner grunnlag for prioritering av tiltak i videre arbeid, blant annet krav om sertifisering, utvikling av leverandørretningslinjer og samarbeid med produsenter for å styrke sporbarheten.	NorgesGruppen, Unil	Basert på gjennomførte risikovurderinger er det identifisert utvalgte råvarer med forhøyet risiko for negativ påvirkning på menneskerettigheter og miljø. I 2025 er systematisk risikoscreening videreført, og prioriterte tiltak er iverksatt, herunder krav om sertifisering, utvikling av retningslinjer og styrket leverandørdialog. Arbeidet har bidratt til økt sporbarhet og legger grunnlag for risikoreduserende tiltak for råvarene.
Sertifisering av risproduksjon etter SRP-standarden	Miljø, arbeidsvilkår og økosystempåvirkning	Unil har videreført arbeidet med Sustainable Rice Platform (SRP) for å fremme bærekraftig risproduksjon, og har i 2025 økt SRP-andelen. SRP-standarden fremmer effektiv vannforvaltning, lavere bruk av kjemikalier og bedre arbeidsforhold.	Unil	I 2025 ble ytterligere to varelinjer SRP-sertifisert. Samlet er nå 31 prosent av Unils risvolum sertifisert etter SRP. Dette har bidratt til dokumentert reduksjon i vannforbruk og forbedret lønnsomhet for bønder.
Wild Berry Initiative - forbedring av arbeidsforhold i bærindustrien	Arbeidsvilkår og andre arbeidsrelaterte rettigheter	Unil deltar i Wild Berry Initiative, et bransjesamarbeid for å styrke arbeidsforhold og ansvarlig forretningspraksis i bærplukkerbransjen. Prosjektet fokuserer på å etablere bedre standarder for rekruttering, lønn, arbeidsforhold og sporbarhet i verdikjeden.	NorgesGruppen, Unil	I 2025 ble prosjektet videreført med fokus på implementering av Employer Pays Principle, økt sporbarhet i leverandørkjeden og etablering av varslingskanaler for arbeidstakere. Tiltaket har bidratt til bedre åpenhet og styrket oppfølging av sesongarbeid i bærsektoren.
Oppfølging av leverandører i fisk- og sjømatnæringen	Arbeidsvilkår og dyrevelferd	NorgesGruppen gjennomfører regelmessige vurderinger av importert fisk og sjømat for å sikre oversikt over opprinnelse, føringredienser og produksjonsforhold. Arbeidet kombineres med dialog med leverandører, med mål om å redusere risiko knyttet til dødelighet i produksjonen, samtidig som hensynet til arbeidsvilkår og arbeidstakerrettigheter ivaretas.	NorgesGruppen	Arbeidet har bidratt til økt innsikt i leverandørkjeden og bedre grunnlag for videre oppfølging av dyrevelferd og arbeidsforhold.
Internasjonale samarbeidsinitiativ i kaffesektoren	Arbeidsvilkår, andre arbeidsrelaterte rettigheter, likebehandling og like muligheter for alle	Selskapet deltar i internasjonale samarbeidsinitiativ for å styrke levekår for kaffebønder gjennom opplæring i bærekraftig kaffedyrking, klimatilpasning og forbedring av produktivitet og inntektsgrunnlag.	Joh. Johannson Kaffe	I 2025 videreføres innkjøp av 100 prosent Rainforest Alliance- og Fairtrade-sertifiserte kafferåvarer til driften på Vestby. Partnerskap med International Coffee Partners (ICP) og Coffee & Climate (C&C) er videreført, og i 2025 inngikk C&C samarbeid med Fairtrade International. Samarbeidet har bidratt til styrket støtte til kaffebønder i blant annet Brasil, Costa Rica, Guatemala og Colombia, med mål om å nå minst 10 000 bønder.
Xinjiang - ivaretagelse av uigurbefolkningens rettigheter	Arbeidsvilkår, andre arbeidsrelaterte rettigheter	Som del av konsernets aktsomhetsvurderingsprosess gjennomfører NorgesGruppen en gjennomgang av råvarer med mulig opprinnelse fra Xinjiang-regionen. Arbeidet er rettet mot å identifisere og håndtere risiko knyttet til tvangsarbeid og brudd på menneskerettigheter, herunder uigurisk befolknings rettigheter. Vurderingene omfatter råvarer og komponenter brukt i egne produkter samt varer kjøpt til eget bruk.	NorgesGruppen	Gjennomgang av kjent risiko knyttet til råvarer og komponenter med mulig opprinnelse fra Xinjiang er gjennomført. Arbeidet videreføres gjennom løpende risikovurderinger og oppfølging i 2026.
Kakao - fattigdom, barne- og tvangsarbeid	Andre arbeidsrelaterte rettigheter	NorgesGruppen følger opp risiko for barne- og tvangsarbeid i kakaosektoren gjennom regelmessig dialog med større leverandører og bruk av sertifiseringsordninger. Arbeidet er rettet mot å redusere identifisert risiko og støtte forbedring av arbeidsvilkår i leverandørkjeden, blant annet gjennom samarbeid med Fairtrade Norge.	NorgesGruppen, Kjøpmannshuset, Unil	Det er gjennomført møter med leverandører, sertifiseringsordninger og fagmiljøer. I 2025 er det gjennomført et prosjekt i samarbeid med Fairtrade Norge med mål om å styrke kvinners deltakelse i lederroller i kakaosektoren. Unil har i rapporteringsåret økt sertifiseringsgrad (Rainforest Alliance og Fairtrade) fra 70 prosent til 92 prosent.
Kontraktsvilkår - solceller, lastebiler, arbeidsutstyr mv.	Arbeidsvilkår	NorgesGruppen og ASKO vurderer risiko for brudd på arbeidsvilkår og HMS i leverandørkjeder for komponenter til solcelleanlegg, elektriske kjøretøy og arbeidsutstyr. Arbeidet omfatter kartlegging av leverandørkjeder, risikovurderinger knyttet til produksjonsland og etablering av relevante leverandørkrav.	NorgesGruppen	Risikovurderinger er gjennomført, og relevante leverandørkrav er etablert. Arbeidet med ytterligere oppfølging og konkretisering av krav overfor leverandører pågår.

# Sunnhet og folkehelse

Som dagligvareaktør har NorgesGruppen stor påvirkning på hva folk spiser – og dermed på norsk folkehelse. Valg av sortiment, plassering og kommunikasjon kan enten bidra til et sunnere kosthold eller påvirke kostholdsvaner i retning av et høyere inntak av mindre sunne produkter. NorgesGruppen ser derfor både et ansvar og en mulighet i å fremme sunne matvalg. Ved å ta en tydelig posisjon for sunnere produkter, bedre merking og tilgjengelighet, skal selskapet bidra til å styrke folkehelsen gjennom en mer balansert og bærekraftig handlekurv.

## SBM-1, SBM-2, SBM-3 Strategi, forretningsmodell og vesentlige påvirkninger

Sunnhet og folkehelse er tett knyttet til NorgesGruppens forretningsmodell og bærekraftsstrategi, der målet er å bidra til et mer bærekraftig forbruk og en sunnere handlekurv. Arbeidet skjer i samarbeid med leverandører, helsemyndigheter og bransjeaktører, blant annet gjennom Intensjonsavtalen for et sunnere kosthold. Temaet er identifisert som vesentlig gjennom den doble vesentlighetsanalysen (jf. ESRS 2, side 139), der manglende evne til å påvirke kunders matvalg vurderes som en negativ påvirkning på folkehelsen, mens styrket posisjon innen sunne produkter representerer en strategisk mulighet til å bidra til bedre folkehelse og langsiktig verdiskaping.

Antallet IRO-er for temaet er redusert fra fire til to etter oppdatert vesentlighetsvurdering for 2025. Tidligere positiv

påvirkning er omdefinert til mulighet, og risiko er fjernet fordi den ikke anses finansielt vesentlig.

Se for øvrig ESRS 2 SBM-1, -2 og -3 for mer informasjon om NorgesGruppens strategi, forretningsmodell og verdikjede på side 136.

## GOV-1, GOV-2, GOV-4, GOV-5 Virksomhetsstyring

Sunnhet og folkehelse er et strategisk viktig bærekraftsområde som forvaltes innenfor NorgesGruppens etablerte styringsstruktur for bærekraft (jf. ESRS 2 side 133). Overordnet ansvar ligger hos konsernledelsen, mens kategori- og merkevareavdelingene følger opp tiltak knyttet til sunne produkter og forbrukerrettet kommunikasjon. Relevante fagressurser innen ernæring og produktutvikling bidrar med kompetanse i vurdering av tiltak og mål.

Temaet inngår i konsernets ordinære bærekraftsrapportering til konsernledelsen og styret. Oppfølging av vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter skjer gjennom konsernets overordnede risikostyring for bærekraft, hvor vurderinger av temaets påvirkning og resultater rapporteres og behandles i tråd med konsernets internkontrollprosesser.



### Sunnhet og folkehelse

- 1 Ta en sterkere posisjon i markedet og bidra til å styrke folkehelsen gjennom en sunnere handlekurv (M)
- 2 Manglende evne til å lede forbrukere mot sunne matvalg kan bidra til dårligere folkehelse (NP)

NP = Negativ påvirkning  
R = Risiko  
M = Mulighet

**MDR-P****Retningslinjer vedtatt for å håndtere vesentlige bærekraftsforhold**

I forbindelse med ferdigstillelse av arbeidet med ny bærekraftsstrategi vil det utarbeides et forslag til konsernfelles retningslinje som skal samle og styrke selskapets arbeid med sunnhet og folkehelse. Retningslinjen vil bygge videre på eksisterende policy for bærekraft og etikk. Les mer om denne i ESRS 2 på side [134](#). Retningslinjen skal definere konsernets prinsipper for produktutvikling, sortiment og kommunikasjon som fremmer sunnere matvalg og støtter nasjonale mål for folkehelse. Retningslinjen forventes vedtatt og innarbeidet i selskapets styrende dokumenter innen utgangen av 2026.

**MDR-T****Oppfølging av effektiviteten av strategier og tiltak gjennom mål**

NorgesGruppens strategiperiode 2021–2025 har hatt som mål å bidra til bedre folkehelse gjennom økt andel sunne matvalg, redusert salt- og sukkerinnhold i produkter og tydeligere informasjon til kundene. Oppfølging av målene skjer gjennom løpende rapportering på salgshall, salgsandeler, produktutvikling og kampanjer, og resultatene danner grunnlaget for videre utvikling av arbeidet.

**Mål i strategiperioden:****Mer av****Frukt og grønt**

Mål om 25,7 % volumandel av frukt og grønt av solgte matvarer.

**Fisk og sjømat**

Mål om 3,19 % volumandel av fisk og sjømat av solgte matvarer.

**Grovt brød**

Mål om 58,7 % gjennomsnittlig grovhetsgrad i ferske brød.

**Nøkkelhull**

Mål om 22,5 % verdiandel nøkkelhull av relevante varegrupper.

**Mindre av****Sukker**

Mål om 11,7 % volumandel av solgte matvarer med sukker.

**Mettet fett**

Mål om 5,4 % volumandel av solgte matvarer med mettet fett.

**Salt**

Mål om 1,69 % volumandel av solgte mavarer med salt.

I forbindelse med ny bærekraftsstrategi for perioden 2026–2030 har NorgesGruppen fastsatt nye mål for sunnhet og folkehelse. Disse skal bygge videre på erfaringene fra forrige strategiperiode, og vil fokusere på det vi skal spise mer av.

Fremdrift og resultater måles og rapporteres i tråd med konsernets felles prosess for måloppfølging og bærekraftsrapportering (jf. ESRS 2 på side [134](#)). Se for øvrig ESRS 2 på side [137](#) for beskrivelse av interessenters involvering i fastsettelsen av mål.

**MDR-A****Tiltak og ressurser i forbindelse med vesentlige bærekraftsforhold**

Målene innen sunnhet og folkehelse settes på konsernnivå. De enkelte forretningsområdene har ansvar for å iverksette tiltak som bidrar til måloppnåelse innenfor sine virksomheter. Tiltakene gjelder alle NorgesGruppens butikker, både egeneide, kjøpmannseide og franchisebaserte butikker.

Arbeidet med sunnhet og folkehelse er dynamisk og videreutvikles løpende i tråd med markedssituasjon og konkurranseforhold. Planlegging og gjennomføring av tiltak skjer innenfor daglig drift, samtidig som satsingen understøttes av overordnede planer og prioriteringer for kommende år.

Se oversikt over tiltak i rapporteringsperioden i tabellen på neste side.

<b>Utvalgte tiltak</b>	<b>Relevante IRO-er</b>	<b>Beskrivelse av handlinger</b>	<b>Relevante selskap</b>	<b>Status fremdrift og effektivitet</b>
Kapanjer og markedsføring av frukt og grønt	Alle	NorgesGruppens kjeder har sterke posisjoner innen frukt og grønt gjennom god plassering i butikk, høy markedsføringsstrykk og målrettede kampanjer på tvers av profiler. Tiltakene omfatter både merkevarebygging av norsk frukt og grønt (Gartner) og kjedenes egne konsepter og anbefalinger (Nyt Norge).	KIWI, MENY, SPAR, Joker	Tiltakene har bidratt til økt etterspørsel etter norsk frukt og grønt, og gjennom forbedret plassering av Gartner-produkter har volumet av norske produkter økt med 7 prosent. Den samlede volumveksten i NorgesGruppen var 4,5 prosent. KIWI hadde en volumandel på 25 prosent i handlekurven, mens MENY var vekstvinner innen frukt og grønt i 2025. En spørreundersøkelse gjennomført av Bama viser at gjennomsnittlig inntak økte fra 3,4 om dagen i februar til 3,8 om dagen i mars. Økningen skjedde i forbindelse med at KIWI hadde dobbel Trumf-bonus i mars, noe som understreker at pris og kampanjer kan ha betydelig betydning for forbrukernes kostholdsvaner. Økningen i salg av frukt og grønt i 2025 tilsvarer om lag 1,5 kg per innbygger per år, basert på befolkningstallet i Norge. Dette tilsvarer litt over én ekstra porsjon frukt eller grønt per innbygger per måned.
Sortimentsutvikling av frukt og grønt	Alle	NorgesGruppen har videreutviklet sortimentet innen frukt og grønt gjennom lansering av en rekke nyheter som gjør det enklere å inkludere frukt, bær og grønnsaker i alle måltider. Tiltaket omfatter blant annet ferdig vaskede salater, ferdigkuttete grønnsaker, porsjonstilpassede pakninger, nye bær- og tomatvarianter samt sunnere snackskonsepter.	KIWI, MENY, SPAR, Joker	Tiltakene er gjennomført i tråd med plan gjennom hele 2025 og har bidratt til økt etterspørsel etter frukt og grønt i alle kjedene. Erfaringene fra 2025 danner grunnlag for videre optimalisering av kampanjer, plassering og prismekanismer, og arbeidet videreføres og videreutvikles i 2026. Oppkuttet frukt har hatt en vekst på 115 prosent i 2025.
Kampanjer og markedsføring av fisk og sjømat	Alle	Kjedene har gjennomført målrettede kampanjer for fisk og sjømat, med særlig vekt på fersk fisk. Prisreduksjoner og kampanjer på laks, samt etablering av faste fiskedager i Meny, har gjort fisk mer tilgjengelig og bidratt til økt etterspørsel. Volumveksten ble blant annet muliggjort gjennom rask videreføring av reduserte råvarepriser til forbruker.	KIWI, MENY, SPAR, Joker	NorgesGruppen har opprettholdt stabile volumer innen fisk og sjømat, til tross for betydelig økning i råvarepriser de siste årene. Målrettede kampanjer, særlig på laks i KIWI, har vært en viktig driver for volumvekst i fersk fisk. Samtidig er det krevende å øke det samlede forbruket av fisk og sjømat. Pris fremstår som den viktigste barrieren for økt konsum, i tillegg til usikkerhet knyttet til dyrevelferd, mattrygghet og helse. I 2025 ble det solgt 375 tonn mer fersk fisk enn i 2024, tilsvarende en volumvekst på 8,4 prosent. Tiltakene viser god effekt, særlig i perioder med høyt kampanjetrykk.
Kampanjer og markedsføring av grove kornprodukter	Alle	Kjedene har gjennomført målrettede pris- og kampanjetiltak for grove kornprodukter for å gjøre grove alternativer mer tilgjengelige for forbruker. Dette inkluderer blant annet KIWIs priskutt på 100 sunnere varer, med over 50 grove fullkornsprodukter, faste tilbud på grove og ekstra grove brød i Meny samt løpende kampanjer på grove brødserier i Spar.	KIWI, MENY, SPAR	Tiltakene bidrar til å redusere pris som barriere for valg av grove kornprodukter. Samtidig viser utviklingen at det er krevende å snu den samlede nedgangen i brødkonsum, blant annet som følge av endrede måltidsvaner. Volumøkningen på grove og ekstra grove brød endte på 490 tonn og tilsvarer 1,9 prosent økning.
Sortimentsutvikling grove brød	Alle	Brødsortimentet er videreutviklet med økt andel grove og ekstra grove brød, blant annet gjennom relansering og utvidelse av Bakerens Utvalgte, Funkygine proteinbrød og Jacobs Utvalgte. Tiltakene er rettet mot å tilby grovere brød som er tilpasset endrede preferanser og måltidsmønstre.	Unil og kjedene	Selv om brødene som selges i større grad er grove, har det totale volumet av brød hatt en negativ utvikling. Endrede spisevaner og økt konkurranse fra andre matvarer påvirker etterspørselen. Tiltakene vurderes likevel som viktige for å øke andelen grove kornprodukter i kostholdet, i tråd med nasjonale kostråd om økt inntak av fullkorn.
Kampanjer og markedsføring av nøkkelhullsprodukter	Alle	Kjedene har gjennomført målrettede kampanjer og pris- og synlighetstiltak for nøkkelhullsmerkede produkter. Dette inkluderer KIWIs prislås og priskutt på over 100 sunnere varer, samt tydelig merking og synliggjøring av nøkkelhull i kundeaviser og netthandel. Tiltakene er rettet mot å gjøre sunnere valg mer tilgjengelige, særlig i en periode med økte levekostnader.	KIWI, MENY, SPAR, Joker	Tiltakene vurderes som effektive og bidrar til å senke terskelen for sunnere valg for mange forbrukere. Verdiandelen for nøkkelhullsprodukter endte på 21,6 prosent. KIWI løfter konsernsnittet og er best i klassen med 25,9 prosent, og står for nær 67 prosent av NorgesGruppens totale nøkkelhullsomsetning.
Sortimentsutvikling Nøkkelhull	Alle	NorgesGruppen har videreutviklet sortimentet av nøkkelhullsmerkede produkter gjennom lansering av nye produkter i butikk. I 2025 ble det lansert 77 nyheter merket med nøkkelhull, hvorav en andel er egenmerkede produkter utviklet av Unil.	Unil, KIWI, MENY, SPAR, Joker	Tiltaket har bidratt til økt tilgjengelighet av nøkkelhullsmerkede alternativer i relevante varegrupper. I 2025 lanserte Unil 22 nye produkter med Nøkkelhull, inkludert eksisterende produkter som ble relansert for å møte nøkkelhullskravene.
Redusert sukkerinnhold i drikkevarer	Alle	Kjedene har gjennomført en kombinasjon av sortiments-, pris- og markedsføringstiltak for å fremme sukkerfrie og sukkerreduserte alternativer innen brus og energidrikker. Tiltakene omfatter høy markedsføringsaktivitet for produkter uten tilsatt sukker, redusert prisforskjell mellom produkter med og uten sukker, samt bedre plassering av sukkerfrie alternativer i butikk.	KIWI, MENY, SPAR, Joker	Tiltakene er gjennomført og bidrar til økt tilgjengelighet og synlighet av sukkerfrie alternativer. Samlet effekt på salgsutvikling eller sukkerinntak er ikke kvantifisert.

MDR-M

Parametere i forbindelse med vesentlige bærekraftsforhold

Mer av

Egeneid og kjøpmannseid virksomhet

NorgesGruppens mål	Mål 2025	2025	2024	2023	2022	2021	Basisår 2020
<b>Frukt og grønt</b> Volumandel av solgte matvarer (vekt)	25,7 %	24,2 %	23,3 %	23,3 %	23,5 %	23,9 %	23,8 %
<b>Fisk og sjømat</b> Volumandel av solgte matvarer (vekt)	3,19 %	2,80 %	2,85 %	2,95 %	2,88 %	2,95 %	2,95 %
<b>Grovt brød</b> Gjennomsnittlig grovhets-grad i ferske brød	58,7 %	53,4 %	52,9 %	53,6 %	54,8 %	54,8 %	54,1 %
<b>Nøkkelhull</b> Verdiandel i relevante varegrupper	22,5 %	21,6 %	22,8 %	22,6 %	22,6 %	22,6 %	22,2 %
<b>Verdier</b>	<b>Enhet</b>						
Omsetning av frukt og grønt	tonn	236 790	226 499	224 758	226 515	250 731	252 144
Omsetning av fisk og sjømat	tonn	27 447	27 626	28 458	27 706	30 912	31 271
Omsetning av ferskt brød totalt	tonn	48 822	50 963	53 747	54 641	57 359	58 184
Omsetning av nøkkelhulls-produkter	MNOK	10 361	9 978	9 627	8 936	9 087	8 753

**Frukt og grønt**

Sunnhetstillene viser en tydelig positiv utvikling for frukt og grønt i 2025. Volumandelen av frukt og grønt i solgte matvarer har økt til 24,2 prosent, opp fra 23,3 prosent i 2024, og nærmer seg målet for 2025. Den samlede volumveksten for frukt og grønt var 4,5 prosent, drevet av vekst på tvers av både frukt, grønnsaker og bær.

Veksten skjer primært innen fersk frukt og grønt, som samlet har økt med over 8 000 tonn, med særlig høy vekst innen frukt og bær. Det er også en tydelig positiv utvikling for norske produkter, hvor volumet har økt mer enn

totalmarkedet. Dette bidrar både til økt andel frukt og grønt i handlekurven og til styrket etterspørsel etter norsk-produserte varer. Økningen i salg av frukt og grønt i 2025 tilsvarer om lag 84 millioner porsjoner, basert på 100 gram per porsjon. Dette tilsvarer et helt års anbefalt inntak av frukt og grønt for rundt 46 000 personer, basert på Helsedirektoratets råd om minimum fem porsjoner daglig.

Utviklingen indikerer at kombinasjonen av pris, tilgjengelighet, sortiment og markedsføring er avgjørende for å påvirke forbruket i en sunnere retning. Samtidig viser tallene at volumutviklingen varierer mellom varegrupper,

og at fortsatt innsats er nødvendig for å sikre stabil og bred vekst over tid.

**Fisk og sjømat**

Sunnhetstillene viser at NorgesGruppen i 2025 har opprettholdt stabile volumer innen fisk og sjømat, til tross for betydelig økning i råvarepriser de siste årene. Dette indikerer en viss robusthet i etterspørselen, særlig innen fersk fisk, hvor volumet økte sammenlignet med året før.

I 2025 ble det solgt 375 tonn mer fersk fisk enn i 2024, tilsvarende en volumvekst på 8,4 prosent. Utviklingen er særlig knyttet til perioder med høyt kampanjetrykk, der reduserte råvarepriser raskt er videreført til forbruker. Samtidig viser tallene en mer krevende utvikling for andre deler av kategorien, med nedgang i fersk skalldyr og fryst fisk, mens fryste skalldyr hadde volumvekst, primært drevet av økt salg av fryste reker.

Til tross for enkelte positive utslag, er det fortsatt utfordrende å øke det samlede konsumet av fisk og sjømat, som falt med 0,7 prosent sammenlignet med fjoråret. Pris fremstår som den viktigste barrieren for økt konsum, samtidig som spørsmål knyttet til dyrevelferd, mattrygghet og helse bidrar til usikkerhet hos forbrukerne. Dette påvirker etterspørselen og bidrar til at mange ikke følger Helsedirektoratets kostråd om å spise fisk to til tre ganger i uken. Utviklingen understreker behovet for fortsatt innsats gjennom tilgjengelighet, pris og tydelig informasjon for å støtte sunnere kostvalg over tid.

**Grovt brød**

Sunnhetstillene viser en negativ volumutvikling for ferskt brød, samtidig som den gjennomsnittlige grovhetsgraden har økt. Dette indikerer at brødene som selges i større grad er grove og ekstra grove, selv om det totale volumet faller.

Utviklingen må ses i sammenheng med endrede måltidsvaner, der færre spiser frokost og matpakke, samt økt konkurranse fra andre måltidsløsninger. Økte priser og lavere kjøpekraft har også påvirket etterspørselen. Samtidig er lavt inntak av fullkorn en sentral kostholdsrelatert risikofaktor i de nordiske landene, noe som understreker betydningen av fortsatt innsats for å øke andelen grove kornprodukter i kostholdet, i tråd med nasjonale kostråd.

**Nøkkelhull**

Sunnhetstillene viser at verdiandelen for nøkkelhullsmerkede produkter endte på 21,6 prosent. KIWI bidrar til å løfte konsernsnittet og er best i klassen med en verdiandel på 25,9 prosent, og står for nær 67 prosent av NorgesGruppens samlede nøkkelhullsomsetning.

Utviklingen indikerer at pris og tilgjengelighet er viktige drivere for etterspørselen etter sunnere alternativer. Tiltak rettet mot å gjøre nøkkelhullsmerkede produkter mer prisgunstige og synlige bidrar til å senke terskelen for sunnere valg, særlig i en periode med økte levekostnader.

## Mindre av

## Egeneid og kjøpmannseid virksomhet

NorgesGruppens mål	Mål 2025	2025	2024	2023	2022	2021	Basisår 2020
<b>Sukker</b> Volumandel av solgte matvarer med sukker (vekt)	11,7 %	12,0 %	12,3 %	12,1 %	12,0 %	12,3 %	13,0 %
<b>Mettet fett</b> Volumandel av solgte matvarer med mettet fett (vekt)	5,40 %	5,49 %	5,68 %	5,68 %	5,60 %	5,64 %	5,69 %
<b>Salt</b> Volumandel av solgte matvarer med salt (vekt)	1,69 %	1,64 %	1,71 %	1,70 %	1,70 %	1,71 %	1,73 %
<b>Verdier</b>	<b>Enhet</b>						
Omsetning av sukker	tonn	41 498	42 403	42 353	41 880	46 380	46 603
Omsetning av mettet fett	tonn	22 139	22 663	22 488	22 025	24 103	24 454
Omsetning av salt	tonn	5 166	5 269	5 285	5 260	5 652	5 677

**Sukker**

Sunnhetstillene viser at sukkerinnholdet i handlekurven gikk ned med 4,4 prosent i 2025, selv om målet for sukker i 2025 ikke er fullt ut nådd. Nedgangen drives særlig av drikkevarer, hvor andelen sukkerfri brus er stabilisert på rundt 70 prosent, mens andelen sukkerfri energidrikk nærmer seg 50 prosent.

Utviklingen understøttes av innovasjon og økt tilgjengelighet av sukkerfrie alternativer. Samtidig er salget av smågodt stabilt, mens salget av sjokolade har gått noe ned, blant annet som følge av høyere kakaopriser. Det observeres også en nedgang i sukkerinnhold i flere varegrupper, som yoghurt, smaksatt syrnet melk, frokostblandinger og syltetøy, noe som kan indikere endrede smakspreferanser over tid.

**Mettet fett**

Sunnhetstillene viser en svak nedgang i andelen mettet fett i handlekurven. Dette henger blant annet sammen med redusert salg av sjokolade, samtidig som det observeres en dreining mot fetere meieri produkter som H-melk og økt salg av smør, som trekker i motsatt retning.

Utviklingen indikerer at forbruksmønstre innen mettet fett er sammensatte og påvirkes av både pris, preferanser og produktvalg. Tiltak som bidrar til å gjøre produkter med lavere innhold av mettet fett mer tilgjengelige, vurderes som viktige for å støtte en videre reduksjon over tid.

**Salt**

Sunnhetstillene viser begrensede endringer i saltinnholdet i handlekurven. Utviklingen påvirkes av stabile forbruksmønstre i flere sentrale varegrupper, kombinert med gradvise reformuleringer og produktutvikling i deler av sortimentet.

Det indikerer at det er krevende å oppnå raske endringer i saltinntaket gjennom enkeltstående tiltak. Videre reduksjon forutsetter langsiktig innsats gjennom produktutvikling, tydelig informasjon og samarbeid i verdikjeden, i tråd med nasjonale kostråd om redusert saltinntak.

### Rapporteringsprinsipper

NorgesGruppens målsettinger på området sunnhet og helse bygger på nasjonale kostråd fra Helsedirektoratet og oppdatert ernæringsforskning.

Målingene gjelder for varer solgt i KIWI, MENY, SPAR og Joker, både egeneid og kjøpmanseid virksomhet, og baseres på kjøpsdata fra butikk.

NorgesGruppens profilhus påvirker salget gjennom at kampanjer settes sentralt i hver kjede, og det er derfor vurdert at det foreligger en operasjonell kontroll på dette området. Avgrensningen for målene er derfor en annen enn for øvrige bærekraftsmål.

Data innhentes fra konsernets salgs- og varegrunndata, kvalitetssikres årlig og kontrolleres mot leverandørinformasjon. Eventuelle endringer i metode eller varegruppedefinisjon vurderes og dokumenteres for å sikre sammenlignbarhet over tid. Det er ikke gjort endringer i inneværende periode.

NorgesGruppen samarbeider med eksterne fagmiljøer, blant annet GreeNudge, for å validere data og sikre faglig forankring.

Varegrupper som er med i målingene, er betydelige kilder til inntak for hvert av områdene i kostholdet for de syv målene:

#### *Frukt og grønt*

I målingen på frukt og grønt ligger fersk, frossen og hermetisk som andel av alle varegrupper unntatt drikkevarer, non-food og tobakk. Potet er ikke med i målingen, fordi potet ikke er en del av kostrådet om frukt og grønt. Pømmes frites er heller ikke inkludert av samme årssak.

#### *Fisk og sjømat*

I målingen av fisk og sjømat inngår ferske, frosne og hermetiske produkter som andel av alle varegrupper med unntak av drikkevarer, non-food og tobakk. Ren fisk, bearbeidet fisk og fiskepålegg er inkludert i målingen. Det tas ikke hensyn til hvor stor andel av produktet som faktisk består av fisk – dersom produktet inneholder fisk, telles hele produktet som fisk. Dette kan gi en viss feilmargin, ettersom produkter med lav fiskeandel kategoriseres som fisk. De samme varegruppene følges imidlertid over tid, slik at resultatene er sammenlignbare.

#### *Grovt brød*

Et av de nasjonale kostrådene er å inkludere grovt brød eller andre fullkornsprodukter i flere måltider hver dag. Grovhet måles imidlertid ikke i alle typer fullkornsprodukter, som for eksempel ris og pasta. For å kunne måle etterlevelsen av dette kostrådet er derfor grovhetsgrad i ferske brød valgt som måleparameter.

Fullkorn omfatter hele korn, gryn (som havregryn og byggryn), samt sammalt mel. Fullkorn kan inngå som hele korn og gryn, eller som bestanddel i produkter som inneholder fullkorn.

Brødskala'n angis på brødposene og viser brødets grovhetsgrad. Det anbefales å velge brød merket som grovt (3/4) eller ekstra grovt (4/4). Ferske brød omfatter alle brød som selges i brødhyllene. Gjennomsnittlig grovhetsgrad beregnes som et gjennomsnitt av alle solgte brød. Opplysningene om grovhetsgrad registreres i systemet av leverandøren.

En svakhet ved målingen er at enkelte brød kan mangle registrert grovhetsgrad. For 2025 var 5,74 prosent av volumet med uregistrert grovhetsgrad. Dette kan skyldes at brødet ikke har oppgitt grovhet eller at leverandøren ikke har lagt inn informasjonen. For å sikre datakvalitet gjennomføres en manuell korrigering ved årsslutt, slik at alle ferske brød får korrekt grovhetsgrad.

#### *Nøkkelhull*

Måltallet beregnes som salg av nøkkelhullsprodukter i verdi av samlet salg av alle hovedgrupper der det finnes nøkkelhullsprodukter, jf. forskrift om frivillig merking av næringsmidler med Nøkkelhullet.

En potensiell feilkilde er at enkelte varer med nøkkelhullsmerking ikke inngår i de definerte hovedgruppene for nøkkelhull. Dette kan for eksempel gjelde uemballerte produkter som mangler merking, slik som frukt og grønt. Disse varene er per definisjon nøkkelhullsprodukter, men holdes utenfor beregningen fordi de ikke lar seg måle på en tilstrekkelig presis måte.

I tillegg holdes enkelte varegrupper utenfor målingen, blant annet supper og buljonger. Årsaken er at disse produktene

ofte ikke oppfyller kravene til nøkkelhullsmerking, blant annet på grunn av bestemmelser om energiinnhold. Kioskvarer er også ekskludert, ettersom det kun er nøtter uten tilsatt salt som kan oppnå nøkkelhullsmerking.

#### *Sukker*

Inkluderer varegrupper som er kilder til tilsatt sukker: drikke, sjokolade/sukkervarer, sukker (forpakninger som rent sukker), dessert, pålegg, yoghurt, kjeks og frokostblanding. Matvarer som har et naturlig innhold av sukkerarter, men ikke tilsatt sukker, er ikke med i målingen. Naturlig innhold av sukker fra frukt og grønt er ikke inkludert i målingen. Enkelte varer kan mangle informasjon om vekt, og disse vil ikke inkluderes i målingen, men utgjør heller ikke en vesentlig andel.

#### *Mettet fett*

Inkluderer varegrupper som er kilder til mettet fett: meieri, smør/margarin/fett, kjøtt, kjeks/sjokolade/snacks, ferdigmat, bakervarer.

#### *Salt*

Inkluderer varegrupper som er kilder til salt: kjøttprodukter, ferdigmat, brød, ost, snacks/sukkervarer/sjokolade, fiskeprodukter, smør/margarin/fett, krydder/sausers/supper, bakervarer og frokostblandinger. Måltallet måler salg av varer innenfor overnevnte varegrupper som andel av alle varegrupper, unntatt drikkevarer, non-food og tobakk. Saltforpakninger større enn 2 kg er ekskludert fra målingen da dette knyttes til salg av salt som ikke benyttes til mat, som for eksempel veisalt.



## Forretnings- skikk

G1 Ansvarlig forretningsdrift  
G1 Dyrevelferd





#### Korrupsjon og misligheter

- 1 Risiko for at forretningspartnere eller leverandører deltar i korrupsjon eller misligheter som bidrar til urettferdig konkurranse (NP)
- 2 Risiko for korrupsjon, misligheter eller svikt i intern styrings- eller kontrollkultur kan føre til økonomisk tap (R)

#### Politisk engasjement og lobbyvirksomhet

- 3 Begrensning av forretningsmuligheter grunnet skjerpede reguleringer (NP)

#### Dyrevelferd

- 4 Brudd på dyrevernsloven i selskapets verdikjede (NP)

NP = Negativ påvirkning

R = Risiko

M = Mulighet

# Ansvarlig forretningsdrift

Ansvarlig forretningsdrift er en forutsetning for tillit, langsiktig verdiskaping og bærekraftig utvikling i NorgesGruppens virksomhet og verdikjede. NorgesGruppen arbeider systematisk for å forebygge, avdekke og håndtere uønskede hendelser, sikre ansvarlig påvirkning av rammevilkår og fremme god forretningsskikk i hele verdikjeden.

Dyrevelferd beskrives i eget kapittel (les mer på side 187), og datapunkter knyttet til dette vil dermed besvares der.

## G1-1 Retningslinjer for god forretningsskikk og bedriftskultur

NorgesGruppen har etablert et helhetlig rammeverk for ansvarlig forretningsdrift, forankret i konsernets styrende dokumenter. Disse er nærmere beskrevet under ESRS 2 og gjelder på tvers av konsernets virksomhet og verdikjede. Dette rammeverket legger føringer for god forretningsskikk, etterlevelse av regelverk og en bedriftskultur basert på integritet, ansvarlighet og tillit.

De styrende dokumentene adresserer sentrale forhold knyttet til forretningsskikk, herunder forebygging og avdekking av korrupsjon og andre misligheter, håndtering av interessekonflikter, rettferdig konkurranse og etterlevelse av lover og interne retningslinjer. De relevante styrende dokumentene for dette kapittelet er policy for bærekraft og etikk, policy for kommunikasjon, etiske

retningslinjer for alle i Norgesgruppen og etiske retningslinjer for leverandører. Les mer om disse under ESRS 2 på side 134.

NorgesGruppen har nulltoleranse for korrupsjon og bestikkelser, og har etablert rutiner for å identifisere, rapportere og undersøke mulige brudd på konsernets etiske retningslinjer.

NorgesGruppen har etablert både en intern og en ekstern varslingskanal som er gjort kjent for ansatte gjennom interne kommunikasjons- og opplæringstiltak. Mottak og håndtering av varsler er lagt til utpekte funksjoner med relevant opplæring. Varslere er beskyttet mot gjengjeldelse i tråd med gjeldende varslingslovgivning og EUs varslingsdirektiv, herunder gjennom konfidensialitet, forbud mot represalier og tydelige interne rutiner for oppfølging.

NorgesGruppens retningslinjer og rutiner for antikorrupsjon og antibestikkelser bygger på internasjonalt anerkjente prinsipper for forebygging av korrupsjon, herunder prinsippene i FNs konvensjon mot korrupsjon (UNCAC).

NorgesGruppens holdninger til politisk engasjement og lobbyvirksomhet er forankret i konsernets policy for kommunikasjon. Politikk og lobbyvirksomhet er sentralt koordinert, og konsernledelsen har ansvar for at aktivitetene skjer på en åpen og ansvarlig måte.

Dyrevelferd er et eget tema i konsernets arbeid med ansvarlig forretningsdrift, og det er etablert retningslinjer som stiller krav til leverandører i verdikjeden (les mer om

etiske retningslinjer for leverandører under ESRS 2 på side [134](#) og om dyrevelferd på neste side).

Bedriftskulturen i NorgesGruppen er basert på felles verdier, styringsprinsipper og forventninger til ledelse og medarbeidere, og understøttes av en desentralisert organisasjonsmodell som forutsetter lokal etterlevelse og ansvar. Konsernets styrende dokumenter gjøres tilgjengelige for medarbeidere gjennom interne plattformer, og opplæring i forretningsetikk og ansvarlig forretningsdrift inngår i obligatoriske kurs og lederopplæring. Opplæring i forretningsetikk og ansvarlig forretningsdrift inngår i obligatorisk introduksjon for nyansatte og gjennomføres deretter jevnlig, med tilleggsopplæring for funksjoner med forhøyet risiko. Bedriftskulturen er tett knyttet til konsernets ledelses- og styringspraksis, herunder opplæring, lederansvar og håndtering av avvik og varsler, og inngår i vurderingen av hvordan styrende prinsipper etterleves i praksis.

### G1-3 Forebygging og avdekking av korrupsjon og bestikkelser

NorgesGruppen har nulltoleranse for korrupsjon og bestikkelser, og har etablert rutiner for å forebygge, avdekke og håndtere mistanke om korrupsjon og bestikkelser i konsernet. Dette omfatter krav til fullmaktsstruktur, tilgangsstyring og kontrollrutiner, samt retningslinjer som regulerer innkjøp, utbetalinger og kontraktsinngåelse. Dialog og avtaler i innkjøpsarbeidet skal som hovedregel være skriftlige.

Varslingsordningen er et sentralt virkemiddel for å identifisere og rapportere mulige brudd på konsernets retningslinjer. Varsler kan fremmes av både ansatte og eksterne interessenter. Varsler behandles i henhold til etablerte rutiner, og håndtering og oppfølging skjer i samarbeid med konsernledelsen. Der det er nødvendig,

benyttes uavhengige undersøkelser adskilt fra de som er involvert i saken.

Ansvar for varsler som mottas i linjen tilhører den aktuelle leder som har mottatt varselet og den relevante konserndirektør. Beslutning om håndtering og oppfølging av varsler skal gjøres i samråd med konserndirektøren. Både varslingskontakter og juridisk avdeling kan konsulteres ved behov. Der det er nødvendig, benyttes uavhengige undersøkelser. Varsler håndteres alltid adskilt fra de som er involvert i saken. Resultater og vesentlige forhold rapporteres årlig til konsernledelsen og videre til styret. Konsernsjefen orienteres fortløpende i saker om korrupsjon eller bestikkelser.

Retningslinjer for antikorrupsjon og varsling er tilgjengelige for relevante målgrupper gjennom konsernets interne plattformer og inngår i styrende dokumenter. Alle medarbeidere skal være kjent med konsernets nulltoleranse for korrupsjon og forventninger til etterlevelse. Funksjoner som innebærer kontakt med leverandører, innkjøp, kontraktsinngåelse og økonomiske transaksjoner vurderes som særlig utsatt for korrupsjons- og bestikkelsesrisiko, og er derfor prioritert i konsernets forebyggende arbeid.

NorgesGruppen har etablert obligatorisk opplæring innen antikorrupsjon og forretningsetikk for alle ansatte. Opplæringen gis gjennom e-læringskurs som avsluttes med kunnskapstest. Ledere og medarbeidere i funksjoner som er særlig utsatt for korrupsjonsrisiko, gjennomfører i tillegg dillematrening. Opplæring tilbys også til relevante deler av organisasjonen for å sikre forståelse av konsernets krav og retningslinjer.

### G1-4 Tilfeller av korrupsjon og bestikkelser

I rapporteringsperioden er det ikke registrert domfellelser, bøter eller andre sanksjoner for brudd på antikorrupsjons- eller antibestikkelseslovgivning i NorgesGruppen eller underliggende virksomheter. Det er i 2025 heller ikke identifisert bekreftede tilfeller av korrupsjon eller bestikkelser i konsernets virksomhet.

Eventuelle varsler eller mistanker om korrupsjon eller bestikkelser håndteres i tråd med konsernets etablerte rutiner for varsling og oppfølging, som beskrevet i G1-3.

### G1-5 Politikk og lobbyvirksomhet

NorgesGruppens politiske engasjement og samfunnskontakt er rettet mot å formidle konsernets synspunkter i relevante politiske prosesser og samfunnsdebatter som berører rammevilkår for dagligvarebransjen. Sentrale tema er politiske prosesser knyttet til bransjens rammebetingelser, totalberedskap og distriktpolitikk, bærekraft, landbrukspolitikk, sysselsetting og inkludering. Aktivitetene omfatter dialog med myndigheter og deltakelse i relevante politiske, faglige og opinionsdannende arenaer, i tråd med konsernets policy for kommunikasjon. Dette kan blant annet være fagseminarer, temakonferanser, direkte møter, politikerbesøk eller samarbeid med offentlige myndigheter, for eksempel gjennom intensjonsavtaler på helseområdet.

Ansvar for politisk engasjement og lobbyvirksomhet er sentralt plassert i konsernledelsen, med konserndirektør for kommunikasjon og samfunnskontakt som ansvarlig for koordinering og etterlevelse av konsernets retningslinjer på området.

NorgesGruppen yter ikke finansielle bidrag eller andre bidrag av finansiell verdi til politiske organisasjoner eller

partier. Konsernet er heller ikke registrert i EUs åpenhetsregister eller tilsvarende nasjonale registre.

I rapporteringsperioden har ingen medlemmer av NorgesGruppens administrasjon, ledelse eller kontrollorganer hatt sammenlignbare stillinger i offentlig forvaltning eller tilsynsmyndigheter med relevans for rammevilkår i dagligvarebransjen i de to årene forut for inneværende rapporteringsperiode.

# Dyrevelferd

NorgesGruppen har en viktig påvirkning på dyrevelferd gjennom hele verdikjeden, fra produksjon av råvarer til ferdige produkter i butikk. Selskapet stiller krav til god dyrevelferd hos leverandører og produsenter av animalske råvarer, og arbeider for å redusere risikoen for brudd på gjeldende regelverk og etiske standarder. Arbeidet med dyrevelferd omfatter både samarbeid med leverandører, bransjeinitiativer og oppfølging av produsenter for å bidra til kontinuerlig forbedring. NorgesGruppen skal gjennom sine innkjøpsprosesser og dialoger påvirke til at dyr behandles godt og at produksjonen skjer på en ansvarlig og bærekraftig måte.

## IRO-1

### Identifisering av vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter

Prosessen for å identifisere og vurdere vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter knyttet til dyrevelferd inngår i virksomhetens overordnede prosess for dobbel vesentlighetsanalyse, slik denne er beskrevet under ESRS 2 på side [142](#). Vurderingene bygger på virksomhetens langsiktige og systematiske arbeid med dyrevelferd i verdikjeden.

I vurderingene av dyrevelferd legges det til grunn relevante kriterier som geografisk lokasjon for produksjon, type aktivitet og produksjonsform, sektorspesifikke risikoforhold samt grad av kontroll og påvirkning i verdikjeden. Vurderingene omfatter dyrevelferd i produksjon, transport og slakt, og dekker både faktiske og potensielle påvirkninger.

## GOV-1

### Virksomhetsstyring

Dyrevelferd er et sentralt tema i NorgesGruppens ansvarlige forretningsdrift og forvaltes innenfor selskapets etablerte styringsstruktur for bærekraft, jf. ESRS 2 side [133](#). NorgesGruppen arbeider systematisk for å sikre at god dyrevelferd ligger til grunn for alle animalske produkter i vårt sortiment. Overordnet ansvar ligger hos konsernledelsen, mens bærekraftsdirektøren og fagansvarlig for dyrevelferd følger opp krav og tiltak i samarbeid med kategori- og innkjøpsavdelingen.

## MDR-P

### Retningslinjer vedtatt for å håndtere vesentlige bærekraftsforhold

NorgesGruppen har som minimumskrav å etterleve nasjonale lover og forskrifter, relevante bransjestandarder og gjeldende EU-regelverk. Retningslinjen for dyrevelferd, publisert på konsernets nettsider, gjelder for alle innkjøp i NorgesGruppens kjedekonsepser – uavhengig av eierskap – og er forankret i prinsippene i dyrevelferdsloven.

Animalske råvarer som kjøtt, melk og egg utgjør en sentral del av NorgesGruppens produktportefølje. God dyrevelferd er en forutsetning for trygg mat og en viktig faktor for tillit blant kunder og forbrukere. NorgesGruppen skal bidra til at alle dyr i verdikjeden behandles godt og beskyttes mot unødige påkjenninger og belastninger.

Ansvar for implementering av retningslinjen ligger hos direktør for bærekraft og kvalitet i kategori- og innkjøpsavdelingen, i tett samarbeid med fagsjef for dyrevelferd, som koordinerer tiltak på tvers av forretningsområder og sikrer deling av kompetanse og erfaring. Ved usikkerhet knyttet til leverandørforhold håndteres saker i samarbeid med relevante fagressurser for en helhetlig vurdering.

Retningslinjen stiller krav til at alle leverandører skal ha systemer for å ivareta dyrevelferd i tråd med gjeldende lover, internasjonale standarder og aktsomhetsprinsippene for due diligence. Det forventes at leverandører driver strukturert, risikobasert oppfølging av produsenter, setter mål for forbedring og rapporterer åpent om resultater.

Unil, som har produktansvar for egne merkevarer, har dedikerte ressurser og systemer for oppfølging av dyrevelferd. NorgesGruppen samarbeider tett med leverandører i både norsk og internasjonal produksjon for å sikre at prinsippene i retningslinjen etterleveres og videreutvikles i tråd med beste praksis.

## Datapunkter som stammer fra annen EU-lovgivning

Opplysningskrav	Datapunkt	SFDR referanse	Pillar 3 referanse	Referanse-verdi forordningen	Klimaforordninger	Seksjon	Side
ESRS 2 GOV-1	21 (d)	x		x		Bærekraftsrapport	131
ESRS 2 GOV-1	21 (e)			x		Bærekraftsrapport	131
ESRS 2 GOV-4	30	x				Bærekraftsrapport	133
ESRS 2 SBM-1	40 (d) i	x	x	x		Ikke aktuelt for NG	
ESRS 2 SBM-1	40 (d) ii	x		x		Ikke aktuelt for NG	
ESRS 2 SBM-1	40 (d) iii	x		x		Ikke aktuelt for NG	
ESRS 2 SBM-1	40 (d) iv			x		Ikke aktuelt for NG	
ESRS E1-1	14				x	Bærekraftsrapport	142
ESRS E1-1	16 (g)		x	x		Bærekraftsrapport	144
ESRS E1-4	34	x	x	x		Bærekraftsrapport	141
ESRS E1-5	38	x				Bærekraftsrapport	149
ESRS E1-5	37	x				Bærekraftsrapport	149
ESRS E1-5	40-43	x				Bærekraftsrapport	149
ESRS E1-6	44	x	x	x		Bærekraftsrapport	150
ESRS E1-6	53-55	x	x	x		Bærekraftsrapport	151
ESRS E1-7	56				x	Ikke aktuelt for NG	
ESRS E1-9	66			x		Ikke aktuelt for NG	
ESRS E1-9	66 (a); 66 (c)		x			Ikke aktuelt for NG	
ESRS E1-9	67 (c)		x			Ikke aktuelt for NG	
ESRS E1-9	69			x		Ikke aktuelt for NG	
ESRS E2-4	28	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS E3-1	9	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS E3-1	13	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS E3-1	14	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS E3-4	28 (c)	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS E3-4	29	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS 2 IRO 1 - E4	16 (a) i	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS 2 IRO 1 - E4	16 (b)	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS 2 IRO 1 - E4	16 (c)	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS E4-2	24 (b)	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS E4-2	24 (c)	x				Bærekraftsrapport	161
ESRS E4-2	24 (d)	x				Bærekraftsrapport	161
ESRS E4-5	37 (d)	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS E4-5	39	x				Ikke aktuelt for NG	

Opplysningskrav	Datapunkt	SFDR referanse	Pillar 3 referanse	Referanse-verdi forordningen	Klimaforordninger	Seksjon	Side
ESRS 2 - SBM3 - S1	14 (f)	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS 2 - SBM3 - S1	14 (g)	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS S1-1	20	x				Bærekraftsrapport	167
ESRS S1-1	21			x		Bærekraftsrapport	167
ESRS S1-1	22	x				Bærekraftsrapport	167
ESRS S1-1	23	x				Bærekraftsrapport	167
ESRS S1-3	32 (c )	x				Bærekraftsrapport	167
ESRS S1-14	88 (b), 88 (c )	x		x		Bærekraftsrapport	171
ESRS S1-14	88 (e )	x				Bærekraftsrapport	171
ESRS S1-16	97(a)	x		x		Bærekraftsrapport	171
ESRS S1-16	97(b)	x				Bærekraftsrapport	171
ESRS S1-17	103 (a)	x				Bærekraftsrapport	171
ESRS S1-17	104 (a)	x		x		Bærekraftsrapport	171
ESRS 2 SBM 3 - S2	11(b)	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS S2-1	17	x				Bærekraftsrapport	173
ESRS S2-1	18	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS S2-1	19	x		x		Bærekraftsrapport	173
ESRS S2-1	19			x		Bærekraftsrapport	173
ESRS S2-4	36	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS S3-1	16	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS S3-1	17	x		x		Ikke aktuelt for NG	
ESRS S3-4	36	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS S4-1	16	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS S4-1	17	x		x		Ikke aktuelt for NG	
ESRS S4-4	35	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS G1-1	10(b)	x				Bærekraftsrapport	183
ESRS G1-1	10(d)	x				Ikke aktuelt for NG	
ESRS G1-4	24(a)	x		x		Bærekraftsrapport	184
ESRS G1-4	24(b)	x				Ikke aktuelt for NG	

## Opplysningskrav i ESRS-standarder som er omfattet av bærekraftsrapporten

ESRS 2	Generelle opplysninger	Seksjon	Side	Utelatte punkter	Tilleggsinformasjon
BP-1	Generelt grunnlag for utarbeiding av bærekraftsrapporter	BR	131	5e	
BP-2	Opplysninger i forbindelse med særlige omstendigheter	BR	131	9b	
GOV-1	Administrasjons-, ledelses- og kontrollorganenes rolle	BR	131-132	13b, 13c, 14, 15	
GOV-2	Opplysninger som gis til foretakets administrasjons-, ledelses- og kontrollorganer, og bærekraftsforhold som behandles av disse organene	BR	132-133		
GOV-3	Integrering av bærekraftsrelaterte resultater i insentivordninger	BR	133		
GOV-4	Erklæring om aktsomhetsvurdering	BR	133		
GOV-5	Risikostyring og internkontroll med bærekraftsrapportering	BR	133		
SBM-1	Strategi, forretningsmodell og verdikjede	BR	133-134	40a,b, 40d	Uvesentlig
SBM-1	Strategi, forretningsmodell og verdikjede (segmenter)	FR	82		
SBM-1	Strategi, forretningsmodell og verdikjede (antall ansatte)	FR	84		
SBM-2	Interessenters interesser og synspunkter	BR	135		
SBM-3	Vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter og deres samspill med strategi og forretningsmodell	BR	133-134		
IRO-1	Beskrivelse av prosessene for å identifisere og vurdere vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter	BR	140		
IRO-2	Opplysningskrav dekket av bærekraftserklæringen	BR	188-190		

ESRS	E1 Klimaendringer	Seksjon	Side	Utelatte punkter	Tilleggsinformasjon
ESRS 2 GOV-3	Integrering av bærekraftsrelaterte resultater i insentivordninger	BR	133		Besvares under ESRS 2
E1-1	Omstillingsplan for begrensning av klimaendringer	BR	142-144		
ESRS 2 SBM-3	Vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter og deres samspill med strategi og forretningsmodell	BR	145		
ESRS 2 IRO-1	Beskrivelse av prosessene for å identifisere og vurdere vesentlige klimarelaterte påvirkninger, risikoer og muligheter	BR	145		
E1-2	Retningslinjer for begrensning av og tilpasning til klimaendringer	BR	147		
E1-3	Tiltak og ressurser i forbindelse med strategier for klimaendringer	BR	147-148		
E1-4	Mål knyttet til begrensning av og tilpasning til klimaendringer	BR	149		
E1-5	Energiforbruk og energimiks	BR	149		
E1-5	Energiforbruk og energimiks (Driftsinntekter fra sektorer med høy klimapåvirkning)	ØR	82		
E1-6	Brutto klimagassutslipp innenfor virkeområde 1, 2, 3 og samlede klimagassutslipp	BR	150-151		
E1-6	Brutto klimagassutslipp innenfor virkeområde 1, 2, 3 og samlede klimagassutslipp (Driftsinntekter)	ØR	66		
E1-7	Prosjekter med hensyn til opptak av klimagasser og begrensning av klimagassutslipp finansiert ved hjelp av karbonkreditter	BR	150		
E1-8	Intern karbonprissetting	BR	150		
E1-9	Forventede finansielle virkninger av vesentlige fysiske risikoer og omstillingsrisikoer samt potensielle klimarelaterte muligheter			alle	Innfasningsmulighet

**Opplysningskrav i ESRS-standarder som er omfattet av bærekraftsrapporten**

ESRS	E4 Biologisk mangfold	Seksjon	Side	Utelatte punkter	Tilleggsinformasjon
E4 (alle DR)	Rapportert i samlet form - overgangsbestemmelse (Quick Fix)	BR	161-164		
ESRS	E5 Ressursbruk og sirkulærøkonomi	Seksjon	Side	Utelatte punkter	Tilleggsinformasjon
ESRS 2 IRO-1	Beskrivelse av prosessene for å identifisere og vurdere vesentlig påvirkninger, risikoer og muligheter knyttet til ressursbruk og sirkulærøkonomi	BR	140		
E5-1	Retningslinjer i forbindelse med ressursbruk og sirkulærøkonomi	BR	158	15b	Ikke vesentlig
E5-2	Tiltak og ressurser i forbindelse med ressursbruk og sirkulærøkonomi	BR	159		
E5-3	Mål knyttet til ressursbruk og sirkulærøkonomi	BR	160		
E5-4	Inngående ressurser	BR			Ikke vesentlig
E5-5	Utgående ressurser	BR	160	36, 40	Ikke relevant
E5-6	Forventede finansielle virkninger fra påvirkninger, risikoer og muligheter knyttet til ressursbruk og sirkulærøkonomi			alle	Innfasningsmulighet
ESRS	S1 Egne ansatte	Seksjon	Side	Utelatte punkter	Tilleggsinformasjon
ESRS 2 SBM-2	Interessenters interesser og synspunkter	BR	135		
ESRS 2 SBM-3	Vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter og deres samspill med strategi og forretningsmodell	BR	166	11e, 13. 14c,e, f, 9	Ikke identifisert vesentlige risikoer og muligheter på området
S1-1	Retningslinjer knyttet til egne ansatte	BR	167	20,20a,20c, 22	Ikke relevant
S1-2	Rutiner for kontakt med egne ansatte om påvirkninger	BR	167	27d,e, 28, 34	Ikke identifisert vesentlige IROer på området
S1-3	Rutiner for å avhjelpe negative påvirkninger og kanaler der egne ansatte kan gi uttrykk for bekymringer	BR	167		
S1-4	Tiltak knyttet til vesentlige påvirkninger på egne ansatte og strategier for å håndtere vesentlige risikoer og utnytte vesentlige muligheter i forbindelse med egne ansatte, og effektiviteten av disse tiltakene	BR	167-168	AR44	Frivillig punkt
S1-5	Mål knyttet til egne ansatte	BR	169		
S1-6	Opplysninger om foretakets ansatte	BR	169-170	50a	
S1-7	Opplysninger om arbeidstakere i foretakets egen arbeidsstyrke som ikke er ansatt			alle	Ikke vesentlig
S1-8	Kollektivavtalers dekning og dialog mellom partene i arbeidslivet			alle	Ikke vesentlig
S1-9	Mangfoldsparemetrer	BR	170		
S1-10	Tilstrekkelig lønn				Ikke vesentlig
S1-11	Sosialtønad			alle	Ikke vesentlig
S1-12	Personer med funksjonsnedsettelse			alle	Ikke vesentlig
S1-13	Parametere for opplæring og kompetanseutvikling			alle	Ikke vesentlig
S1-14	Parametere for arbeidsmiljø	BR	171	88d, e	Innfasningsmulighet
S1-15	Balanse mellom arbeid og fritid			alle	Ikke vesentlig
S1-16	Parametere for godtgjøring (lønnforskjell og samlet godtgjøring)	BR	171		
S1-17	Hendelser, klager og alvorlige menneskerettighetsbrudd	BR	171		

**Opplysningskrav i ESRS-standarder som er omfattet av bærekraftsrapporten**

ESRS	S2 Ansatte i verdikjeden kjøpmannseid virksomhet	Seksjon	Side	Utelatte punkter	Tilleggsinformasjon
S2 (alle DR)	Rapportert i samlet form - overgangsbestemmelse (Quick Fix)	BR	172		


ESRS	S2 Ansatte i verdikjeden	Seksjon	Side	Utelatte punkter	Tilleggsinformasjon
S2 (alle DR)	Rapportert i samlet form - overgangsbestemmelse (Quick Fix)	BR	173-175		

ESRS	Enhetsspesifikke opplysningskrav: Sunnhet og helse	Seksjon	Side	Utelatte punkter	Tilleggsinformasjon
GOV-1	Administrasjons-, ledelses- og kontrollorganenes rolle	BR	176	21	
GOV-2	Opplysninger som gis til foretakets administrasjons-, ledelses- og kontrollorganer, og bærekraftsforhold som behandles av disse	BR	176		
GOV-3	Integrering av bærekraftsrelaterte resultater i insentivordninger	BR	176	alle	Beskrives i ESRS 2
GOV-4	Erklæring om aktsomhetsvurdering	BR	176		
GOV-5	Risikostyring og internkontroll med bærekraftsrapportering	BR	176		
SBM-1	Strategi, forretningsmodell og verdikjede	BR	176	40a (iii, iv), b,c,d,e,f, 41	Ikke relevant
SBM-2	Interessenters interesser og synspunkter	BR	176		
SBM-3	Vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter og deres samspill med strategi og forretningsmodell	BR	176	48c (iii),h	Ikke relevant
MDR-P	Retningslinjer vedtatt for å håndtere vesentlige bærekraftsforhold	BR	176		
MDR-A	Tiltak og ressurser i forbindelse med vesentlige bærekraftsforhold	BR	177-178	69	Ikke relevant
MDR-M	Parametere i forbindelse med vesentlige bærekraftsforhold	BR	179-180		
MDR-T	Oppfølging av effektiviteten av strategier og tiltak gjennom mål	BR	177	80a	Har ikke egen policy på området

ESRS	G1 Ansvarlig forretningsdrift	Seksjon	Side	Utelatte punkter	Tilleggsinformasjon
ESRS 2 GOV-1	Rollen til administrasjons-, ledelses- og kontrollorganene	BR	131 og 183		
ESRS 2 IRO-1	Beskrivelse av prosessene for å identifisere og vurdere vesentlig påvirkninger, risikoer og muligheter knyttet til ressursbruk og sirkulærøkonomi	BR	140		
G1-1	Retningslinjer for god forretningskikk og bedriftskultur	BR	183-184	10d	Ikke vesentlig
G1-2	Håndtering av forbindelser med leverandører			alle	Ikke vesentlig
G1-3	Forebygging og avdekking av korrupsjon og bestikkelser	BR	184	AR8	Innfasningsmulighet
G1-4	Tilfeller av korrupsjon eller bestikkelser	BR	184		
G1-5	Politisk innflytelse og lobbyvirksomhet	BR	184	29b (ii)	
G1-6	Betalingspraksis			alle	Ikke vesentlig

ESRS	G1 Dyrevelferd	Seksjon	Side	Utelatte punkter	Tilleggsinformasjon
GOV-1	Administrasjons-, ledelses- og kontrollorganenes rolle	BR	185		
IRO-1	Beskrivelse av prosessene for å identifisere og vurdere vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter	BR	185		
MDR-P	Retningslinjer vedtatt for å håndtere vesentlige bærekraftsforhold	BR	185		

# Uavhengig bærekraftsrevisors attestasjonsuttalelse med moderat sikkerhet



Økonominns revisorer  
 Ernst & Young AS  
 Skovveien 7, 0555 Oslo  
 Postboks 1189 Sentrum 0407 Oslo  
 www.ey.no  
 Medlemsnr. se Din online-identifisering

Til generalforsamlingen i Norgesgruppen ASA.

**UAVHENGIG BÆREKRAFTSREVISORS ATTESTASJONSUTTALELSE MED MODERAT SIKKERHET**

**Konklusjon med moderat sikkerhet**

Vi har utført et attestasjonsoppdrag med moderat sikkerhet for den konsoliderte Bærekraftsrapporten til Norgesgruppen ASA («selskapet») inkludert i kapittel «Bærekraftsrapport 2025» i årsberetningen («Bærekraftsrapporten»), per 31. desember 2025 og for året avsluttet per denne datoen.

Basert på handlingene vi har utført og bevis vi har innhentet, har vi ikke blitt oppmerksom på forhold som gir oss grunn til å tro at Bærekraftsrapporten ikke i det alt vesentlige er utarbeidet i samsvar med § 2-3 i regnskapsloven, inkludert:

- samsvar med de europeiske standardene for bærekraftsrapportering (ESRS), herunder at prosessen som selskapet har gjennomført for å identifisere at den rapporterte informasjonen («Prosessene») i Bærekraftsrapporten er i samsvar med beskrivelsen i seksjon ESRS 2 IRO-1 Beskrivelse av prosessen for å identifisere og vurdere vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter, og
- at opplysningene i underavsnitt EU-taksonomien i Bærekraftsrapporten er i samsvar med kravene i artikkel 8 i EU-forordning 2020/852 («Taksonomiforordningen»).

**Grunnlaget for konklusjonen**

Vi har utført vårt attestasjonsoppdrag med moderat sikkerhet i samsvar med den internasjonale standarden for attestasjonsoppdrag ISAE 3000 (revidert) – Attestasjonsoppdrag som ikke er revisjon eller forenklet revisjonskontroll av historisk finansiell informasjon ISAE 3000 (revidert) fra International Auditing and Assurance Standards Board.

Innhentede bevis er etter vår vurdering tilstrekkelig og hensiktsmessige som grunnlag for vår konklusjon. Våre oppgaver og plikter i henhold til denne standarden er beskrevet nedenfor under Bærekraftsrevisors oppgaver og plikter.


**Vår uavhengighet og kvalitetsstyring**

Vi har overholdt kravene til uavhengighet og øvrige etiske forpliktelser i relevante lover og forskrifter i Norge og i International Code of Ethics for Professional Accountants (inkludert internasjonale uavhengighetsstandarder) utstedt av International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA-reglene), som er basert på grunnleggende prinsipper om integritet, objektivitet, profesjonell kompetanse og aktsomhet, konfidensialitet og profesjonell adferd.

Revisjonsforetaket anvender den internasjonale standarden for kvalitetsstyring (ISQM 1) som krever at revisjonsforetaket utformer, implementerer og drifter et system for kvalitetsstyring, inkludert retningslinjer og prosedyrer vedrørende etterlevelse av etiske krav, profesjonsstandarder og gjeldende lovmessige og regulatoriske krav.

**Andre forhold**

Sammenligningstallene fra 2023 og tidligere perioder som inngår i Bærekraftsrapporten har ikke vært gjenstand for et attestasjonsoppdrag. Dette forholdet har ingen betydning for vår konklusjon.



**Ansvar for Bærekraftsrapporten**

Styret og daglig leder (ledelsen) er ansvarlige for å utforme og implementere en prosess for å identifisere informasjonen som er rapportert i Bærekraftsrapporten i samsvar med ESRS, og for å opplyse om denne Prosessen i note ESRS 2 IRO-1 Beskrivelse av prosessen for å identifisere og vurdere vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter i Bærekraftsrapporten. Dette ansvar inkluderer:

- å forstå konteksten der selskapets aktiviteter og forretningsmessige forbindelser finner sted, og å opparbeide en forståelse av dets berørte interessenter,
- å identifisere de faktiske og potensielle påvirkningene (både negative og positive) knyttet til bærekraftsforhold, så vel som risikoer og muligheter som påvirker, eller som med rimelighet kan forventes å påvirke, selskapets finansielle stilling, finansielle resultater, kontantstrømmer, tilgang til finansiering eller kapitalkostnad på kort, mellomlang eller lang sikt,
- å vurdere vesentligheten av de identifiserte påvirkningene, risikoene og mulighetene knyttet til bærekraftsforhold ved å velge og anvende hensiktsmessige terskler, og
- å ta forutsetninger som er rimelige etter omstendighetene.

Ledelsen er også ansvarlig for å utarbeide Bærekraftsrapporten, i samsvar med regnskapsloven § 2-3, inkludert:

- samsvar med ESRS, og
- å utarbeide opplysningene i underavsnitt EU-taksonomien om miljø i Bærekraftsrapporten, i samsvar med Taksonomiforordningen,
- å utforme, gjennomføre og opprettholde slik intern kontroll som ledelsen finner nødvendig for å muliggjøre utarbeidelsen av en bærekraftsrapport som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, virken som følge av misligheter eller utilsiktede feil, og
- å velge og anvende hensiktsmessige metoder for bærekraftsrapportering, og ta forutsetninger og utarbeide estimater som er rimelige etter omstendighetene.

**Ibøende begrensninger ved utarbeidelse av Bærekraftsrapporten**

Ved rapportering av fremtidsrettet informasjon i samsvar med ESRS, kreves det at ledelsen utarbeider den fremtidsrettede informasjonen på grunnlag av angitte forutsetninger om hendelser som kan oppstå i fremtiden og mulige fremtidige tiltak fra selskapet. Faktiske utfall vil sannsynligvis avvike ettersom fremtidige hendelser ofte ikke inntreffer som forventet.

**Bærekraftsrevisors oppgaver og plikter**

Vårt ansvar er å planlegge og utføre attestasjonsoppdraget for å oppnå moderat sikkerhet for at Bærekraftsrapporten ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, enten det skyldes misligheter eller utilsiktede feil, og å avgi en uttalelse med moderat sikkerhet som inneholder vår konklusjon. Feilinformasjon kan oppstå som følge av misligheter eller utilsiktede feil og er å anse som vesentlig dersom den, enkeltvis eller samlet, med rimelighet kan forventes å påvirke beslutningene som treffes av brukere på grunnlag av Bærekraftsrapporten som helhet.

Som del av et oppdrag med moderat sikkerhet i samsvar med ISAE 3000 (revidert) utøver vi profesjonell skjønn og opprettholder profesjonell skepsis under hele oppdraget.

Våre oppgaver og plikter med hensyn til Prosessen for Bærekraftsrapporten inkluderer:

- å oppnå forståelse av Prosessen, men ikke for å avgi en konklusjon om effektiviteten av Prosessen, inkludert utfallet av Prosessen,
- å vurdere om den identifiserte informasjonen adresserer de relevante opplysningskravene i ESRS, og

Uavhengig bærekraftsrevisors attestasjonsuttalelse med moderat sikkerhet - Norgesgruppen ASA



- å utforme og utføre handlinger for å evaluere om prosessen er i samsvar med selskapets beskrivelse av Prosessen, som opplyst om i note ESRS 2 IRO-1 Beskrivelse av prosessen for å identifisere og vurdere vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter.

Våre andre oppgaver og plikter med hensyn til Bærekraftsrapporten inkluderer:

- å identifisere hvor vesentlig feilinformasjon som følge av misligheter eller utilsiktede feil sannsynligvis kan forekomme, og
- å utforme og utføre handlinger rettet mot opplysninger i Bærekraftsrapporten der det er sannsynlig at vesentlig feilinformasjon kan forekomme. Risikoen for ikke å avdekke vesentlig feilinformasjon som skyldes misligheter er høyere enn risikoen for ikke å avdekke vesentlig feilinformasjon som skyldes utilsiktede feil, ettersom misligheter kan innebære fordekt samarbeid, forfalskning, bevisste uttalelser, uriktige fremstillinger eller overstyring av intern kontroll.

#### Sammendrag av utført arbeid

Et attestasjonsoppdrag med moderat sikkerhet innebærer å utføre handlinger for å innhente bevis om Bærekraftsrapporten. Handlingene ved et attestasjonsoppdrag med moderat sikkerhet varierer i type og tidspunkt fra handlingene ved et attestasjonsoppdrag med betryggende sikkerhet, og de er også av et mindre omfang enn handlingene ved et attestasjonsoppdrag med betryggende sikkerhet. Følgelig er graden av sikkerhet som er oppnådd ved et attestasjonsoppdrag med moderat sikkerhet, betydelig lavere enn sikkerheten som ville ha vært oppnådd ved et attestasjonsoppdrag med betryggende sikkerhet.

Typen, tidspunktet for og omfanget av valgte handlinger er gjenstand for profesjonell skjønn, inkludert identifiseringen av opplysninger der det er sannsynlig at vesentlig feilinformasjon kan forekomme i Bærekraftsrapporten, enten det skyldes misligheter eller utilsiktede feil.

Ved gjennomføring av vårt attestasjonsoppdrag med moderat sikkerhet har vi, med hensyn til Prosessen,

- opparbeidet oss en forståelse av Prosessen ved
  - å foreta forespørsler for å forstå kildene til informasjonen som er brukt av ledelsen (f.eks. involvering av interessenter, forretningsplaner og strategidokumenter),
  - å gjennomgå selskapets interne dokumentasjon av Prosessen, og
- vurdert om bevis, innhentet gjennom våre handlinger rettet mot Prosessen implementert av selskapet, er i samsvar med beskrivelsen av Prosessen i note ESRS 2 IRO-1 Beskrivelse av prosessen for å identifisere og vurdere vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter

Ved gjennomføring av vårt attestasjonsoppdrag med moderat sikkerhet har vi, med hensyn til den konsoliderte Bærekraftsrapporten,

- opparbeidet oss en forståelse av selskapets rapporteringsprosesser som er relevante for utarbeidelsen av Bærekraftsrapporten, ved
  - å opparbeide en forståelse av selskapets kontrollmiljø, prosesser, kontrollaktiviteter og informasjonssystemer som er relevante for utarbeidelsen av den konsoliderte Bærekraftsrapporten, men ikke med formål om å gi en konklusjon om effektiviteten av selskapets interne kontroll, og
  - å opparbeide oss en forståelse av selskapets risikovurderingsprosess,
- vurdert om informasjonen identifisert gjennom Prosessen er inkludert i Bærekraftsrapporten,
- vurdert om strukturen og presentasjonen i Bærekraftsrapporten er i samsvar med ESRS,
- rettet forespørsler til relevante personer og utført analytiske handlinger på utvalgte opplysninger i Bærekraftsrapporten,
- utført substanshandlinger på utvalgte opplysninger i Bærekraftsrapporten.

Uavhengig bærekraftsrevisors attestasjonsuttalelse med moderat sikkerhet - Norgesgruppen ASA

194



- sammenlignet opplysninger i Bærekraftsrapporten mot tilsvarende opplysninger i regnskapet og andre deler av årsberetningen, når det er aktuelt;
- vurdert metodene, forutsetningene og dataene for utarbeidelse av estimater og fremdsrettet informasjon,
- opparbeidet oss en forståelse av selskapets prosess for å identifisere økonomiske aktiviteter som er omfattet av og forenlige med Taksonomiforordningen, og de tilhørende opplysningene i Bærekraftsrapporten,
- vurdert om informasjon om økonomiske aktiviteter som er omfattet av og forenlige med Taksonomiforordningen, er inkludert i Bærekraftsrapporten,
- rettet forespørsler til relevante personer, utført analytiske handlinger og substanshandlinger på utvalgte opplysninger etter taksonomien inkludert i Bærekraftsrapporten.

Oslo, 27. mars 2026  
ERNST & YOUNG AS

Attestasjonsuttalelsen er signert elektronisk.

Finn Ole Edstrøm  
statsautorisert revisor - bærekraftsrevisor

Uavhengig bærekraftsrevisors attestasjonsuttalelse med moderat sikkerhet - Norgesgruppen ASA

# Erklæring fra styrets medlemmer og konsernsjef

Styret og daglig leder har i dag behandlet og godkjent den integrerte årsrapporten for NorgesGruppen ASA, konsern og morselskap, for kalenderåret 2025 og per 31. desember 2025. Den integrerte årsrapporten tilfredsstillende alle krav til årsregnskap, årsberetning, redegjørelse om foretakstyring og samfunnsansvar og bærekraft. Konsernregnskapet er avlagt i samsvar med de EU-godkjente IFRS'er og tilhørende fortolkningsuttalelser som skal anvendes per 31. desember 2025 og norske opplysningskrav som følger av regnskapsloven per 31. desember 2025.

Vi erklærer etter beste overbevisning at:

- konsernregnskapet for 2025 er utarbeidet i samsvar med IFRS som fastsatt av EU, med de krav til tilleggsopplysninger som følger av regnskapsloven per 31.12.2025 .
- årsregnskapet for morselskapet for 2025 er avlagt i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk i Norge.
- regnskapsopplysningene gir et rettviseende bilde av konsernets eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat som helhet.
- den integrerte årsrapporten gir en rettviseende oversikt over utviklingen, resultatet og stillingen til foretaket og konsernet, sammen med en beskrivelse av de mest sentrale risiko- og usikkerhetsfaktorer foretakene står overfor.
- bærekraftsrapporten er utarbeidet i samsvar med standarder for bærekraftsrapportering som er fastsatt i samsvar med regnskapslovens §2-6, og i samsvar med regler fastsatt i medhold av taksonomiforordningen artikkel 8 nr 4.
- redegjørelsen for aktsomhetsvurdering er i henhold til åpenhetsloven.

Oslo 27. mars 2026

I styret NorgesGruppen ASA

Johan Johannson  
Styrets leder

Filip Lorentzen

Hilde Vatne

Guri Størvold

Ørjan Svanevik

Gisele Marchand

Jan Magne Borgen

Martine Myrstad Steinsholt

Cecilie Blindern Myhre

Mats Gunnar Torsvik Knudsen

Runar Hollevik  
Konsernsjef

# Referanser

## Styrets årsberetning er dekket i følgende seksjoner

	Info	Kapittel	Side
<b>Regnskapsloven</b>			
§ 2-2 1. ledd	Arten av virksomheten og hvor den drives.	Dette er NorgesGruppen	<a href="#">3 - 7</a>
§ 2-2 2. ledd	Rettvisende oversikt over utviklingen og resultatet av den regnskapspliktiges virksomhet og av dens stilling, sammen med en beskrivelse av de mest sentrale risikoer og usikkerhetsfaktorer den regnskapspliktige står overfor. Det skal gis opplysninger om forsknings- og utviklingsaktiviteter.	Resultatutvikling	<a href="#">9 - 13</a>
§ 2-2 5. ledd	Redegjørelse som gir grunnlag for å vurdere den regnskapspliktiges framtidige utvikling inkl. om forventningene er i samsvar med årets resultat og begrunne evt. avvik.	Strategi Resultatutvikling	<a href="#">18 - 53</a> <a href="#">9 - 13</a>
§ 2-2 6. ledd	Opplysninger om finansiell risiko som er av betydning for å bedømme foretakets eiendeler, gjeld finansielle stilling og resultat. Opplysningene skal omfatte mål og strategier som er fastsatt for styring av finansiell risiko, herunder strategien for sikring av hver hovedtype av planlagte transaksjoner der sikringsvurdering er benyttet. Det skal gjøres rede for foretakets eksponering mot markedsrisiko, kredittrisiko og likviditetsrisiko	Resultatutvikling	<a href="#">9 - 13</a>
§ 2-2 7. ledd	Opplysninger om sentrale immaterielle ressurser	Bærekraft Konkurranseskraft i verdikjeden	<a href="#">131 - 188</a> <a href="#">35 - 42</a>
§ 2-2 8. ledd	Opplysning om forutsetningen om fortsatt drift.	Resultatutvikling	<a href="#">12</a>
§ 2-2 9. ledd	Forslag til anvendelse av overskudd eller dekning av tap dersom dette ikke fremgår av årsregnskapet.	Resultatutvikling	<a href="#">12</a>
§ 2-2 10. ledd	Opplysninger om arbeidsmiljøet og en oversikt over iverksatte tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet. Det skal opplyses særskilt om skader og ulykker, og sykefravær.	Bærekraft Organisasjon og ledelse	<a href="#">131 - 188</a> <a href="#">55 - 58</a>
§ 2-2 11. ledd	Det skal gis opplysninger om forhold ved virksomheten, herunder dens innsatsfaktorer og produkter, som kan medføre en ikke ubetydelig påvirkning på miljøforhold. Opplysningene skal omfatte hvilke negative virkninger virksomheten har eller kan ha på klima, natur og miljø, samt hvilke tiltak som er iverksatt eller planlegges iverksatt for å forhindre eller redusere slike negative virkninger.	Bærekraft	<a href="#">131 - 188</a>
§ 2-2 12. ledd	Det skal gis opplysninger om det er tegnet forsikring for styrets medlemmer og daglig leder for deres mulige ansvar overfor foretaket og tredjepersoner og i tilfelle om forsikringsdekningen.	Organisasjon og ledelse	<a href="#">57</a>
§ 2-3 - § 2-5	Plikt til å utarbeide bærekraftsrapportering	Bærekraft	<a href="#">131 - 188</a>
§ 2-9	Redegjørelse om foretaksstyring	Organisasjon og ledelse	<a href="#">55 - 58</a>
<b>Likestilling- og diskrimineringsloven</b>			
§ 26a	Redegjøre for den faktiske tilstanden når det gjelder kjønnslikestilling i virksomheten og hva som gjøres for å oppfylle aktivitetsplikten.	www.norgesgruppen.no	
<b>Åpenhetsloven</b>			
§ 5 jf. § 4	Redegjørelse for aktsomhetsvurdering.	Åpenhetsloven	<a href="#">60 - 63</a>

# Styret i NorgesGruppen ASA

per 31.12.2025

Styret består av til sammen 13 medlemmer i tillegg til konsernsjef



**JOHAN JOHANSSON**  
(1967)  
Styreleder

Styremedlem i Joh. Johansson Handel AS som innehar 29 760 242 aksjer i NorgesGruppen

**CECILIE BLINDERN MYHRE**  
(1965)  
Ansattevalgt styremedlem

Markedssjef i NorgesGruppen Detalj Styremedlem K. Ekrheim AS  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

**HILDE VATNE**  
(1965)  
Styremedlem

Adm.dir. JM Norge AS, styremedlem Pareto Bank, Bertel O. Steen Holding, Schage Eiendom og NHO Byggenæringen  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

**ØRJAN SVANEVIK**  
(1966)  
Styremedlem

Managing Director i Oavik Capital. Styremedlem NorgesGruppen Finans Holding AS  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

**GISELE MARCHAND**  
(1958)  
Styremedlem

Heltids styrearbeidende. Styreleder Nationaltheatret AS, NorgesGruppen Finans Holding AS og Boligbygg Oslo KF. Styremedlem i Selvaag Bolig ASA, Eiendomsspar AS og Viktoria Eiendom. Medlem av valgkomiteen i Entra ASA  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

**MATS KNUDSEN**  
(1986)  
Ansattevalgt styremedlem

Butikksjef KIWI Skårerletta  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

**GURI STØRVOLD**  
(1976)  
Styremedlem

Daglig leder og partner i Zynk AS. Styremedlem i Gammel Nok  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0



**TRINE DAHLSTRØM**

(1968)  
Ansattevalgt observatør

Hovedtillitsvalg MENY  
Medarbeider MENY Drøbak  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

**JAN MAGNE BORGEN**

(1950)  
Styremedlem

Kjøpmann og innehar styreverv i diverse andre selskaper innen handel og eiendom  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 983

**STIAN KVALVAAG**

(1980)  
Ansattevalgt observatør

Konserntillitsvalgt ASKO Norge AS  
Styremedlem ASKO Midt-Norge AS  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

**FILIP LORENTZEN**

(1975)  
Styremedlem

Investor innen drift og utvikling av eiendom, og innehar styreverv i Brødrene Lorentzen AS og tilhørende datterselskaper  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 3 600 000

**MARTINE MYRSTAD STEINSHOLT**

(1987)  
Styremedlem

Kjøpmann SPAR Spjelkavik  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 2 345

**KNUT HARTVIG JOHANNSON**

(1937)  
Observatør

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

**RUNAR HOLLEVIK**

(1968)

Konsernsjef i NorgesGruppen



## Ord og uttrykk

**BREEM-NOR:** Miljøsertifiseringssystem for nybygg og større rehabiliteringer fra Pass (lavest) til Outstanding (høyest).

**Egeneid butikk:** Butikk eid av NorgesGruppen. EU Corporate Sustainability Reporting -Directive

**(CSRD):** EU-direktiv som gjelder fra 2024 og som stiller krav til bærekraftsrapportering etter - obligatoriske standarder (ESRS).

**EU-taksonomi:** Klassifisering av hvilke økonomiske aktiviteter som er bærekraftige.

**Fairtrade:** Sertifiserings- og merkeordning for å forebygge brudd på menneskerettigheter i verdikjeden og gjøre det enkelt å handle rettferdig.

**Fit for 55:** EUs pakke med reguleringer og tiltak for å redusere klimagassutslippene i regionen med minst 55 prosent innen 2030.

**Franchise:** Samarbeid mellom franchisegiver (her NorgesGruppen) som eier et konsept og franchisetaker, f.eks. en kjøpmann, som benytter konseptet til å etablere og drive en eller flere enheter.

**HFK (hydrofluorkarboner):** En gass som ofte brukes i klimaanlegg som kjølemedium og som er ikke skadelig for ozonlaget.

**IFRS 16:** Regnskapsstandard som har etablert praksis for hvordan selskaper skal regnskapsføre og rapportere leieavtaler i regnskapet.

**Kjøpmannseid butikk:** Butikk eid av kjøpmannen selv, enten drevet selvstendig eller innenfor et kjedekonsept.

**Matskatter:** MENYs konsept for norske produkter med unik kvalitet, ekstra god smak, klar lokal - identitet og en god historie.

**Science Based Targets initiative (SBTi):** Partnerskap som fremmer beste praksis for utslipps-reduksjoner og vitenskapelig baserte klimamål.



## Foto og kolofon

### FOTO:

**ASKO** / Side 2 (bildet til høyre), 3, 14, 17, 37, 39, 48 (midt), 129, 141, 165

**Bakehuset** / Side 41, 51

**Caroline Roka** / Forside (tv), 2, 3, 4, 14, 16, 17, 27, 31, 32, 40, 49, 195, 196

**Dagrofa** / Side 44

**Deli de Luca** / Side 17

**Getty Images** / Side 2, 43, 46, 60, 63

**Gry Traaen** / Side 3, 4, 5, 9, 14, 18, 22, 23, 24, 35, 38, 45, 47, 48, 54, 198

**Jafs** / Side 33

**Joh. Johannson Kaffe** / Side 41

**Joker** / Side 4, 15, 21, 30

**Kate Snell, IllustrationX** / Side 136, 142, 158, 161, 166, 172, 173, 176, 183

**KIWI** / Side 2, 3, 4, 8, 16, 19, 25, 26, 42, 50, 55

**Matbørsen** / Side 41

**MENY** / Side 15, 18, 19, 28

**MIX** / Side 33, 64, 199

**NorgesGruppen** / Side 2, 3, 4, 15, 16, 17, 34, 36, 42, 51, 53, 182

**SPAR** / Side 29, 63 (tv), 197

**Storcash** / Side 39

**Unil** / Side 63 (th)

**VitusApotek** / Side 1 (th), 3, 7, 14, 15, 22

### REDAKSJON

**Redaktør:** Stein Rømmerud

**Prosjektleder:** Jeanett Søløy  
Itera

Årsrapporten er utgitt av NorgesGruppen ASA.  
Det tas forbehold om trykkfeil.



## VÅR VISJON ER Å GI DEG EN BEDRE HVERDAG

Vil du vite mer om NorgesGruppen?  
[Se norgesgruppen.no](https://www.norgesgruppen.no)

### NorgesGruppens rapportering 2025

**Årsrapport 2025**  
er utarbeidet i samsvar med gjeldende krav til konsernregnskap etter IFRS, selskapsregnskap etter NGAAP, årsberetning, redegjørelse om foretaksstyring og bærekraftsrapportering.

**[www.norgesgruppen.no](https://www.norgesgruppen.no)**  
gir deg oppdatert informasjon om - NorgesGruppen. Her kan du også laste ned norsk og engelsk PDF-versjon av -årsrapporten.