



Samfunnsrapport 2015  
NorgesGruppen

**ANSVARLIGHET  
FRA JORD TIL BORD**



NorgesGruppen

# Innhold

---

<b>Det handler om mennesker</b> Konsernsjef Tommy Korneliussen inviterer til åpenhet og innsyn	<b>3</b>
<b>AMBISJONER</b>	
<b>Sunnere liv</b> Vi tar ansvar for sunnhet og ernæring og har i 2015 hatt tydelige mål for bedre kosthold og folkehelse	<b>4</b>
<b>Riktigere ressursbruk</b> Vi har som langsiktig ambisjon å bli klimanøytral og kan i år presentere et verifisert klimaregnskap	<b>7</b>
<b>Ansvarlig verdikjede</b> Vi skal arbeide for å sikre verdige forhold i vår verdikjede og iverksatte i 2015 nye prosesser for risikovurdering og oppfølging av nasjonale og internasjonale leverandører	<b>10</b>
<b>Lokal styrke</b> Vi er der folk bor, og gir næring til lokalsamfunn, og i 2015 hadde NorgesGruppen en økende andel av distriktsbutikker	<b>13</b>
<b>Motiverte mennesker</b> Samhandling mellom mennesker og organisasjoner i verdikjeden skaper engasjement og motivasjon for våre medarbeidere	<b>16</b>
<b>STYRING OG LEDELSE</b>	
<b>Antikorrupsjon</b> Vi vil ha rent spill og aksepterer ikke noe annet	<b>19</b>
<b>Slik jobber vi med samfunnsrollen</b> Vi vil skape verdier for selskapet og samfunnet	<b>20</b>
<b>Samarbeid og sponsorater</b>	<b>22</b>

## Om NorgesGruppen

**NORGESGRUPPENS KJERNEVIRKSOMHET** er detalj- og engrosvirksomhet innenfor daglige forbruksvarer. Gjennom våre dagligvarekjeder representerer konsernet en markedsandel på 41,2 % innen dagligvarehandelen. NorgesGruppen har 1806 dagligvarebutikker og 810 utsalgssteder innen servicehandel og over 40 000 medarbeidere tilknyttet virksomheten. Detaljvirksomheten er organisert innenfor tre profilhus på dagligvarehandel og ett innenfor servicehandel. Konsernet er posisjonert i en rekke andre selskaper. Engrosvirksomheten er organisert i 14 ASKO-selskaper spredt over hele landet.

I 2015 hadde konsernet driftsinntekter på 76 224 millioner kroner og et driftsresultat på 3 170 millioner kroner.





## Det handler om mennesker

---

«**Vi gir deg en bedre hverdag**» er NorgesGruppens visjon. Vi ønsker at våre kunder har denne opplevelsen i møte med oss, og vi jobber for at visjonen oppleves på samme måte av alle våre medarbeidere – hver dag.

Menneskene som jobber hos oss, er selskapets viktigste drivkrefter; kjøpmennene som bidrar til levende lokalsamfunn, sjåførene som binder landet sammen gjennom sine leveranser, bakerne som er oppe tidlig for å lage brød, og alle de andre som går på jobb for å betjene kundene.

I en undersøkelse gjennomført blant NorgesGruppens kunder kommer det frem at det å behandle sine ansatte rettferdig, blir ansett som et viktig ansvar for NorgesGruppen. Vi er enige i at vi har et ansvar for menneskene som jobber i vår virksomhet. Derfor har vi valgt å legge til en ny ambisjon i vårt arbeid med vår samfunnsrolle: «Motiverte mennesker».

I NorgesGruppen har vi over 40 000 medarbeidere, fra små steder og store byer og av 43 ulike nasjonaliteter. Dette er med på å gjøre oss sterke, samtidig som det krever at NorgesGruppen utøver mangfoldsledelse hvor vi ser hver enkelt medarbeider og makter å bygge fellesskap.

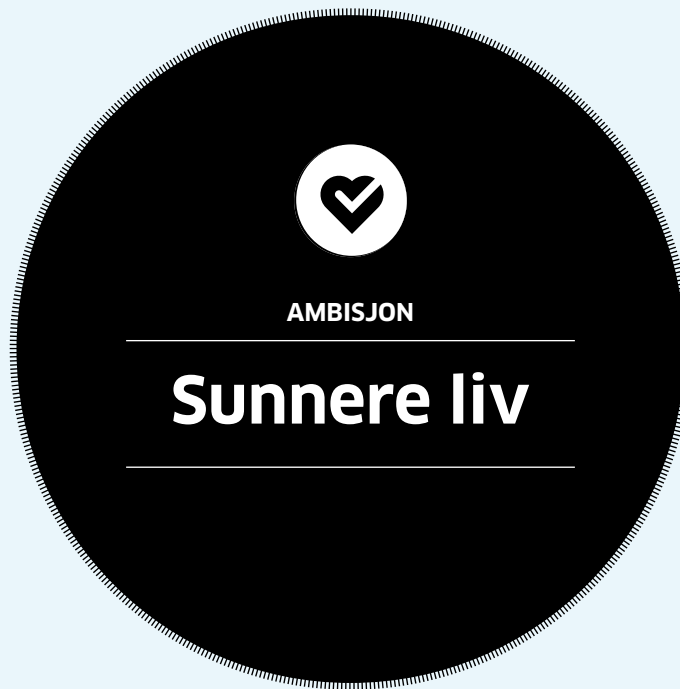
Også innenfor våre andre ambisjoner for vår samfunnsrolle, handler det om mennesker. Vi skal blant annet minimere risikoen for uverdige arbeidsforhold hos leverandører i andre land, og vi skal jobbe for å bli klimanøytrale og på den måten bidra til gode levevilkår for fremtidige generasjoner. Vi skal gjennomføre tiltak som skal bidra til bedre helse og færre livsstilssykdommer, og vi skal fortsette å satse på distrikter og lokalmat.

Vårt mål er at leserne av vår samfunnsrapport får en presis og faktaorientert beskrivelse av arbeidet med vår samfunnsrolle. NorgesGruppen er et stort selskap, og med det følger ansvar. Det er viktig at våre omgivelser får se oss i kortene, og det skal denne rapporten bidra til. Vi er stolte av det vi har fått til, og vi erkjenner at vi må jobbe enda hardere på enkelte områder for å nå våre ambisiøse mål.

**Tommy Korneliussen**

Konsernsjef i NorgesGruppen

---



Et sunt og variert kosthold kombinert med fysisk aktivitet er viktig for god helse. NorgesGruppen stiller seg bak myndighetenes kostråd om å bidra til god helse ved å forebygge livsstilssykdommer som overvekt, fedme og diabetes type 2, kreft og hjerte- og karsykdommer.

### Hva vil vi?

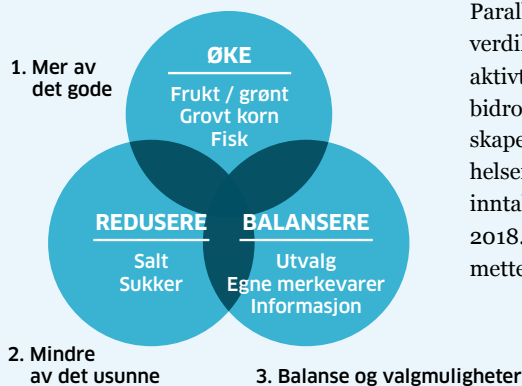
**Det norske** kostholdet blir sunnere, men en stor andel av befolkningen følger fortsatt ikke kostrådene. Det er også store sosiale forskjeller i folks helse. De største ernæringsmessige utfordringene fremover er å øke inntaket av grønnsaker, frukt og bær, grove kornprodukter og fisk, samt å redusere inntaket av salt og redusere inntaket av sukker, spesielt hos barn og unge, og mettet fett.

NorgesGruppens butikker selger omkring 40 prosent av alle matvarer som spises i Norge. Dette er et stort ansvar og gir store muligheter. Vår ambisjon er å være best på sunn mat og den kjedegrupperingen som i størst grad tar folkehelsen på alvor. Vi skal inspirere kundene til et velsmakende, variert og sunt kosthold og tilrettelegge for gode og sunne valg i butikkene.

### Hva gjør vi?

**Med tre** strategiske fokusområder skal NorgesGruppen støtte opp under myndighetenes kostholdsmål for bedre folkehelse: 1) Mer av det gode. 2) Mindre av det usunne. 3) Balanse og valgmuligheter.

#### Våre viktigste tiltak for et sunnere liv



### Hva har vi fått til?

**NorgesGruppen har** satt ambisiøse og langsiktige mål for arbeidet med å tilby sunnere mat og bidra til bedre folkehelse. Alle kjedene har gjennomført satsinger og lyktes med å få kundene til å velge mer av det sunne. Vi må forsterke arbeidet med å endre kundenes forbruksmønstre om vi skal nå målsettingene om mer frukt, grønt og fisk. NorgesGruppen har i tillegg fjernet alt salt i kjøttdeigprodukter, og konsernets eget bakeri Bakehuset har redusert saltinnholdet i brød mest og raskest i sin bransje.

Parallelt med innsatsen i kjedene og verdikjeden samarbeider NorgesGruppen aktivt med helsemyndighetene. I 2015 bidro vi til lanseringen av Saltpartnerskapet, som er et samarbeid for folkehelsen med mål om å redusere saltinntaket i Norge med 15 prosent innen 2018. Samarbeidet har også sukker og mettet fett på agendaen.



## VÅRE MÅL FOR BEDRE KOSTHOLD OG FOLKEHELSE

### LANGSIKTIGE MÅL

#### Mer frukt og grønt

Mål 2020: Våre kunder spiser «5 om dagen»

#### Mer grove kornprodukter

Mål 2017: 50 % grovhetsprosent på ferske brød i snitt og snu nedgang i salg av brød til vekst

#### Mer fisk:

Mål 2017: Våre kunder spiser to fiskemåltider i uken

#### Mindre salt:

Mål 2017: Redusere saltinnholdet i viktige produkter med 15 %

### MÅLOPPNÅELSE 2015

Vi oppnådde 2 % organisk volumvekst i frukt og grønt, som er under målet om 4 % årlig vekst frem til 2020.

Målet for grovhetsprosent ble nådd, og vi økte salgsvolumet for brød med 0,2 % gjennom året.

Vi oppnådde en sterk volumvekst på 8,5 % for fersk fisk og 3,5 % for frossen fisk. Samtidig ser vi en liten nedgang for bearbeidet fisk. Dette er en utvikling vi vil følge i det videre arbeidet for å sikre størst mulig vekst i alle varegrupper som bidrar vesentlig for å øke det totale inntaket av fisk.

Vi har fjernet alt salt i kjøttdeiger og så langt redusert saltinnholdet i brødsortimentet med 14 %.

## Mer frukt og grønt

**Vi ønsker** at våre kunder spiser «5 om dagen» innen 2020. Selv om veksten i frukt og grønt endte under målet for 2015, er vi relativt fornøyde med resultatet.

I motsetning til 2014, som var historisk godt, var 2015 preget av kaldt og dårlig vær som påvirket både kvaliteten på frukt og grønt og hva vi spiser. På toppen av dette bidro valutaendringer til høyere priser.

Alle kjedene satser på frukt og grønt, som har fått bedre og større plass, og vanligvis er plassert først i butikken. Vi bruker kundeaviser, brosjyrer, apper og kampanjer til å øke forbrukernes kunnskap om kvalitet, bruksområder og tilberedning. Sammen med gode smaksopplevelser er det nøkkelen til høyere forbruk av frukt og grønt.

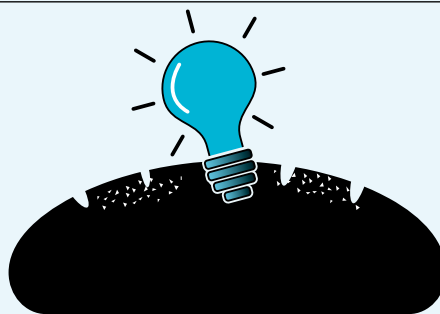
## To store utfordringer for folkehelsen:



## Klok som et brød

**I september** 2015 lanserte vi nytt design og forbedringer i brødsortimentet, støttet av en stor kampanje om myter og fakta om grovt brød. Samtidig lanserte vi også små brød og fulgte opp med kampanje av KIWI knyttet til mindre brød og matkasting.

Satsingen, kalt Klok som et brød, var et tiltak for å snu en negativ utvikling i salg



av brød. Den var basert på en grundig innsiktsanalyse som viste at smak, grov-

hetsmerking og innhold er de viktigste vurderingskriteriene ved kjøp av brød.

Og satsingen har gitt resultater: Fra september 2015 hadde Norges-

Gruppen en volumvekst på 3 prosent i brød, mot 0,2 prosent over året totalt.

## Hvorfor mindre salt?



**Nordmenn spiser** i gjennomsnitt ca. 10 gram salt hver dag. Det er dobbelt så mye som anbefalt. For mye salt fører til økt blodtrykk, og økt blodtrykk øker risikoen for hjerte- og karsykdommer som hjerteinfarkt og hjerneslag.

Myndighetene har satt mål om å redusere inntaket av salt som ett av de viktigste helsetiltakene fremover.



**Hvis vi skal nå målet om 15 prosent mindre salt innen 2018, må vi ta ansvar i fellesskap. Dagen i dag får meg til å tro på at vi får det til.**

Bjørn Guldvog, helsedirektør, under lanseringen av Saltpartnerskapet

**12**  
tonn

**Saltinnholdet** i brødsortimentet vårt er kuttet med 14 prosent på under to år. Kuttet tilsvarer 12 tonn salt per år. NorgesGruppens eget bakeri, Bakehuset, har redusert saltet mest og raskest i bransjen. Saltreduksjon er en krevende prosess, fordi salt er en viktig ingrediens for å gi smak til brød, og fordi salt er et viktig bakehjelpemiddel som gjør at brødet holder seg ferskt og gir større volum.

**90**  
tonn

**NorgesGruppen** har fjernet alt tilsatt salt i kjøttdeiger. Det tilsvarer 90 tonn salt hvert år. For nordmenn som i snitt spiser én middag med kjøttdeig i uken, betyr det et saltkutt på 15 prosent de dagene de velger våre kjøttdeiger. For prisbevisste forbrukere og barnefamilier som spiser kjøttdeig til middag to dager i uken, har vi kuttet saltet med tre gram per uke.



**«6 av 10 nordmenn er opptatt av å spise sunt, og de vil gjerne ha hjelp til å velge sunnere.»**

## Saltpartnerskapet lansert i 2015

**NorgesGruppen** har vært en av initiativtakerne til Saltpartnerskapet, som ble lansert 5. oktober 2015. Partnerskapet er et bredt samarbeid for folkehelsen og en historisk avtale som formaliserer samarbeid på tvers av myndigheter, organisasjoner og næringsliv.

**Saltpartnerskapet har satt ambisiøse mål:** Innen 2018 skal saltinntaket i Norge reduseres med 15 prosent. Målet skal nås gjennom: 1) å øke bevisstheten om at saltreduksjon gir bedre folkehelse, og 2) å redusere mengden salt i bearbeidet mat.

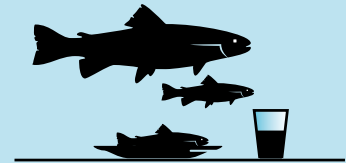
I tillegg vil partnerskapet bidra til kompetanseheving, forskning og utviklingsoppgaver, overvåking av saltinnholdet i matvarer, bedre merking og informasjon til forbrukere. Det er i fellesskap utarbeidet mål for saltinnhold i ca. 100 matvaretyper.

## Dette sier kundene våre om fisk:

**60 %** sier at de spiser mer fisk nå enn for ett år siden, fordi fisk har blitt mer tilgjengelig

**70 %** sier at de gjerne skulle ha spist mer fisk enn de gjør

- Arsaken til at kundene ikke spiser mer fisk, er tilgjengelighet, pris og at den oppleves som vanskelig og tidkrevende å tilberede



## Dette gjør vi for at vi skal spise mer fisk

- Fersk fisk har fått mer plass tidligere i handlerunden, og utvalget har blitt utvidet
- Vi gjør det enklere for kundene å lykkes med fiskemåltidet ved å satse stort på ferdigpakket fisk
- Samtidig opprettholder vi tilbudet om fisk i løvsvekt, med fiskehandlere som formidler kunnskap og råd

## Måler effekt av sunt kosthold

**NorgesGruppen** er en av støttespillerne bak en stor studie som skal undersøke den medisinske effekten av et sunt kosthold. Studien har fått navnet «Typisk norsk» og gjøres i et samarbeid mellom Universitetet i Oslo og flere av sykehusene i Helse Sør-Øst.

Pasienter behandlet for tarmkreft har dårligere ernæringsstatus, høyere forekomst av Type 2 diabetes og dårligere livskvalitet enn tilsvarende frisk befolkning. Dette er noen av de foreløpige resultatene fra studien, som undersøker hvorvidt et sunt kosthold påvirker helsetilstanden og overlevelse hos tarmkreftpasienter.

Fokus på å ta de sunne valgene når man handler inn mat, gode tips til enkle og sunne retter og hvordan klare å etablere de gode rutene, er blant de viktigste tiltakene.



AMBISJON

## Riktigere ressursbruk

Klimautfordringene krever felles og koordinert innsats om vi skal unngå uopprettelig skade på miljøet eller dramatiske endringer i levevilkårene for oss og fremtidige generasjoner. Årsaken til den globale oppvarmingen ligger i utslipp av klimagasser. For NorgesGruppen er det å bidra til å kutte utslippene en naturlig og viktig del av samfunnsrollen.

### Hva vil vi?

**NorgesGruppen har** som langsiktig ambisjon å bli klimanøytral. Det er en ambisjon vi ikke klarer å nå ved kun å redusere og effektivisere konsernets forbruk av energi og ressurser. Derfor skal NorgesGruppen i økende grad satse på fornybar energiproduksjon. I tillegg ønsker vi å påvirke verdikjeden i en miljøriktig retning ved å etablere kretsløp.

#### Eksempler på slike kretsløp er:

- Høy grad av utsortering og kilde-sortering av eget plastavfall samt utnyttelse av gjenvunnet plast som råstoff i bæreposene.
- Høy andel av utsortert matavfall til biogassproduksjon samt mål om å benytte biler som kan utnytte denne biogassen som drivstoff.

### Hva gjør vi?

**I 2015** hadde NorgesGruppens kjernevirksomhet et klimagassutslipp tilsvarende ca. 277 000 tonn CO<sub>2</sub>. Vi arbeider målrettet med tiltak for å redusere og kompensere for disse utslippene. KIWI, Spar, Eurospar, Joker og Meny etablerte i 2015 verifiserte klimaregnskap for å effektivt kunne styre mot og måle ambisjonen. ASKO vil etablere verifiserte klimaregnskap i løpet av 2016.

**De største** utslippene av klimagasser fra NorgesGruppen stammer fra transportaktiviteter, HFK-lekkasjer, strømforbruk og avfall. NorgesGruppen har siden 2008 hatt konkrete mål knyttet til disse fire innsatsområdene. Målene er styrende for miljøarbeidet i selskapets enheter.

Inntil NorgesGruppen har nådd miljøambisjonen – bærekraftig og klimanøytral – skal vi gjennomføre miljøinvesteringer som minimum tilsvarer kvotekostnaden for våre klimautslipp.

### Hva har vi fått til?

**NorgesGruppen reduserte** sine utslipp på samtlige innsatsområder i 2015, men vi ligger noe bak målene som er satt for 2020. Resultatene på hvert enkelt område er presentert på neste side.



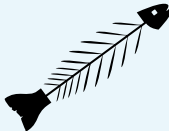



I 2015 gjennomførte vi flere miljøpiloter for å teste og utvikle fremtidens miljøløsninger for butikker og lagre. KIWIs andre miljøbutikk – KIWI Fjeldset – ble bygget både med tanke på energibesparelser og med bruk av fornybare materialer med lavt klimagassutslipp.

ASKO fortsatte testingen av ulike biodrivstoff, deriblant bioetanol, biogass og HVO (biodiesel fra slakteavfall). ASKO har nå også bestilt tre elektriske lastebiler som skal settes i drift og testes fra 2016.

Manglende biogassanlegg på Vestlandet, Nord-Vestlandet og i Nord-Norge har gjort det utfordrende å benytte matavfall i disse områdene til biogassproduksjon. NorgesGruppen tester nå bruk av ledig returtransport for å bringe dette matavfallet til biogassproduksjon eller til dyrefôr.

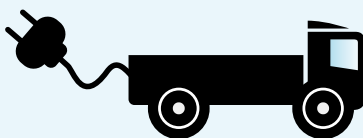
**VÅRE KLIMAMÅL FOR 2020 OG RESULTATER FOR 2015**

Vi har satt oss ambisiøse klimamål. Det er nødvendig for å nå den langsiktige ambisjonen om å bli klimanøytral. De nye klimamålene innebærer en intensivering av arbeidet med å redusere utslipp fra transport, HFK, strøm og avfall og å øke egenproduksjonen av fornybar energi.

	Fornybart drivstoff i distribusjonen	Reduksjon av utslipp av HFK-gasser	Andel matavfall til biogassproduksjon	Kildesortering	Energi-effektivitet	Egenprodusert fornybar energi
						
MÅL 2020	100 PROSENT	-75 PROSENT	95 PROSENT	85 PROSENT	18 PROSENT	11 PROSENT
STATUS 2015	18 PROSENT	-38 PROSENT	80 PROSENT	75 PROSENT	10 PROSENT	0 PROSENT
	Økt andel fornybart drivstoff i distribusjonen er oppnådd ved bruk av biodiesel fra slakteavfall i tillegg til bruk av bioetanol og biogass. I rute mot 2020-målet.	Utfasing av HFK som kulde-medium startet i 2013 og gir god effekt, men vi har et potensiale for forbedret kontroll med gjenværende HFK-anlegg. Litt bak skjemaet mot 2020-målet.	Manglende mulighet til å sende matavfall til biogass på Vestlandet er hovedutfordringen. Logistikk løsninger for å løse dette er under utredning. Bak skjemaet mot 2020-målet.	Økt utsortering av matavfall på Vestlandet vil bidra til bedre måloppnåelse, men det er også behov for generelt økt kildesortering i butikk. Bak skjemaet mot 2020-målet.	ENØK program med støtte fra ENOVA og miljøbutikker bidrar til måloppnåelse men økt kjølfrys kapasitet for ferskvarer trekker resultatene i motsatt retning. Bak skjemaet mot 2020-målet.	Vedtak om utbygging av 5 vindturbiner i Rogaland i 2017. Etableringen av solcelleanlegg har startet, men foreløpig på relativt liten skala. I rute mot 2020-målet.

**ASKO først med elektriske lastebiler**

Elbiler for personbilmarkedet har eksistert i mange år. Elektriske lastebiler har ikke vært tilgjengelig før nå. ASKO blir første selskap i Norge som investerer i slike lastebiler.



Tre lastebiler er bestilt og vil settes i drift og testes fra 2016.

**Nominert til Nordisk Råds Natur- og miljøpris 2015**

NorgesGruppen ble i 2015 nominert til Nordisk Råds Natur- og miljøpris for å ha vedtatt en ambisiøs klima- og miljøstrategi som skal sikre at virksomheten går en bærekraftig fremtid i møte.

Det færøyske kraftselskapet SEV vant prisen.







## NorgesGruppens miljøfond for ansatte

NorgesGruppens miljøfond ble opprettet i 2013 for å hjelpe ansatte med å redusere sitt eget energiforbruk og klimautslipp. Ordningen har vært en suksess og videreføres for 2016.

Fondet støtter ENØK-tiltak, kjøp av elektrisk bil eller ladbar hybridbil, sykkel og periodebillett for kollektivtransport.

Den øvre grensen for fondet er satt til 7 millioner kroner for inneværende år, og midlene fordeles ut fra førstemann-tilmølla-prinsippet.



**362**  
ansatte

søkte og fikk tilbud om støtte i løpet av 2015

**4,7**  
millioner

kroner i tildelt støtte i løpet av 2015

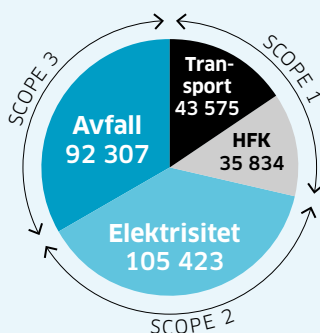
## NorgesGruppens klimaregnskap 2015

**Klimaregnskapet** for 2015 for enhetene ASKO, Meny, Spar, Eurospar, Joker og KIWI viser et samlet utslipp tilsvarende 277 000 tonn CO<sub>2</sub>. NorgesGruppen arbeider for å etablere verifiserte klimagassregnskap for alle store enheter i selskapet. Klimaregnskapet for ASKOs virksomhet er planlagt verifisert innen utgangen av 2016.

**Klimaregnskapet** for 2015 for enheten Meny, Spar, Eurospar, Joker og KIWI ble verifisert av DNV GL. Det totale utslippet for disse enhetene var på 216 226 tonn CO<sub>2</sub>. Dette innebærer en reduksjon av klimautslippene for disse enhetene fra 2014 til 2015 på 22 328 tonn CO<sub>2</sub>. Dersom endringer

**277 000 tonn**

i utslippsfaktorer utenfor NorgesGruppens kontroll elimineres, var reduksjonen på 5137 tonn CO<sub>2</sub>.



### Totalt klimagassutslipp fordelt på kilde

**Scope 1:** Direkte utslipp fra driftsmidler  
NorgesGruppen har operasjonell kontroll over  
**Scope 2:** Indirekte utslipp fra produksjon av energi som NorgesGruppen kjøper og forbruker  
**Scope 3:** Indirekte utslipp knyttet til NorgesGruppens aktiviteter, men utenfor virksomhetens direkte kontroll

I beregningene av NorgesGruppens klimautslipp for 2015 er følgende utslippsfaktorer benyttet:

### Utslippsfaktorer:

Transport	2,43 kg CO <sub>2</sub> /liter drivstoff	Gjennomsnitt	Kilde: DEFRA, Statoil & Scania
HFK	3832 kg CO <sub>2</sub> / kg HFK	Gjennomsnitt	Kilde: Returgass
Elektrisitet	0,128 kg CO <sub>2</sub> / kWh	Nordisk miks 2011-15	Kilde: Asplan Viak
Avfall	1,181 kg CO <sub>2</sub> / kg avfall	Livsløpsberegning inkl. produksjon	Kilde: Østfold-forskning

## Alternativt klimaregnskap 2015

**90 500 tonn**

**Sammenligning** av klimaregnskap krever åpenhet om hvilke utslippsfaktorer som er benyttet i beregningene. NorgesGruppen har valgt å benytte høye utslippsfaktorer, da vi mener disse best reflekterer vårt reelle klimagassutslipp.

Dersom vi hadde utelatt valgfrie utslippsområder (Scope 3, avfall) og benyttet norsk miks for elektrisitet, ville vårt samlede klimautslipp ha blitt beregnet til 90 500 tonn CO<sub>2</sub>.



AMBISJON

## Ansvarlig verdikjede

Global oppvarming, en raskt økende befolkning og knapphet på ressurser er blant vår tids største utfordringer. Forbrukere og kunder forventer stadig mer informasjon om produktenes innhold, hvordan de er produsert, og hvilken innvirkning dette har på mennesker, dyr og miljø. Derfor tror vi bare virksomheter som opptrer ansvarlig og bidrar til en bærekraftig utvikling, vil overleve i fremtiden.

### Hva vil vi?

**NorgesGruppen er** en del av en global og kompleks verdikjede. Vår ambisjon er å gi kundene trygghet for at produktkvalitet, miljøhensyn, dyrevelferd og menneskerettigheter er ivarettatt i alle deler av verdikjeden. Vi skal også være den ledende tilbyderen av etiske og miljømerkede produkter. Produktene vi selger, skal møte kundenes forventninger til kvalitet, og vi skal sikre at de er korrekt produsert, merket og håndtert gjennom hele verdikjeden til forbruker.

NorgesGruppen skal være bransjeledende på produktberedskap og systemer for tilbaketrekking av produkter med feil eller mangler. Konsernet har vedtatt overordnede mål og handlingsplaner for arbeidet med en ansvarlig verdikjede i strategiperioden 2015–2020, hvor risikostyring, leverandøroppfølging, produktforbedringer, forbrukertillit, internkontroll og produktberedskap er sentrale elementer. Se faktaboks for nærmere detaljer om mål og resultater.

### Hva gjør vi?

**NorgesGruppens arbeid** fokuserer på følgende områder:

- Systematisk evaluering og kontroll av leverandører og verdikjeder, risikovurdering og iverksetting av tiltak både for egne merkevarer og merkevareleverandører
- Forbedring av produkter og produksjonsforhold gjennom økt bruk av etikk- og miljøsertifiserte produkter og andre tiltak, f.eks. innenfor avskoging, dyrevelferd og emballasje
- Kvalitetssystemer og internkontroll basert på anerkjente bransjestandarder og deling av beste praksis for kontinuerlig forbedring
- Døgnbemannet vaktordning for produktberedskap, samt integrerte og effektive systemer for sporing, varsling, tilbaketrekking og oppfølging ved produktfeil

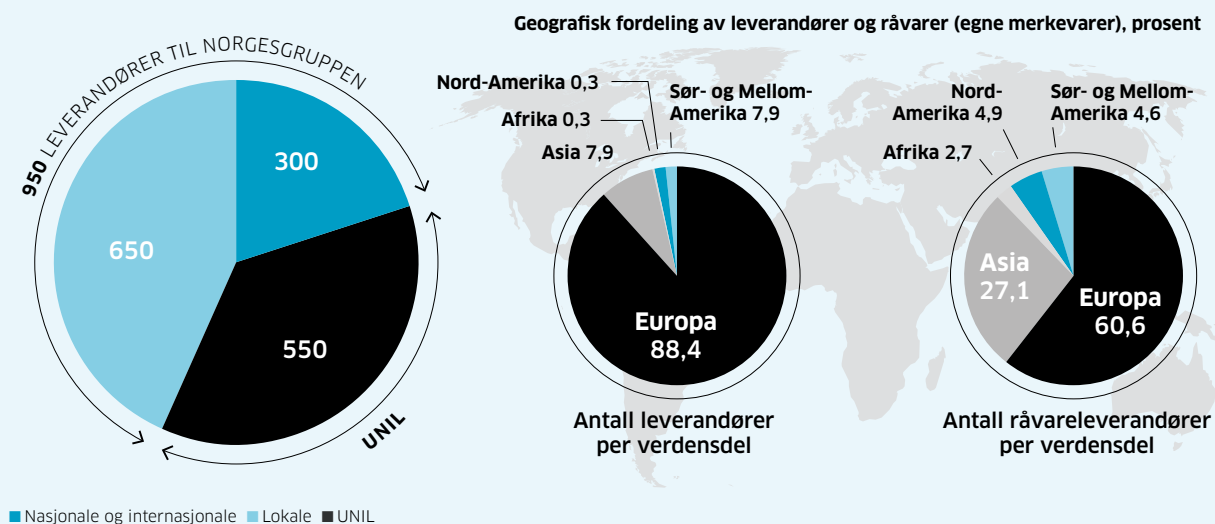
### Hva har vi fått til?

**I 2015** implementerte NorgesGruppen reviderte prosesser og systemer (LeVel) for risikovurdering og oppfølging av nasjonale og internasjonale leverandører. 80 av 300 aktuelle leverandører er foreløpig 'i prosess'. Vi bidro videre sterkt til etableringen av det felles nasjonale systemet [www.lokalmat.no](http://www.lokalmat.no), som blir et viktig fundament for vårt videre arbeid med kvalitetssikring av ca. 650 lokale og regionale leverandører.

I 2015 oppnådde NorgesGruppen fortsatt omsetningsvekst på 16 prosent for økologiske produkter og 40 prosent for Fair Trade-sertifiserte produkter i dagligvare. Vi gjennomførte flere store produktforbedringer med betydelig effekt på miljø, dyrevelferd og forbrukeropplevd kvalitet (se side 12). Antall produktberedskapssaker ble for tiende år på rad historiens høyeste, og alle ble håndtert i henhold til etablerte rutiner. Økt effektivitet og gjennomføring innenfor tidsfrist blir hovedfokus i kommende periode.

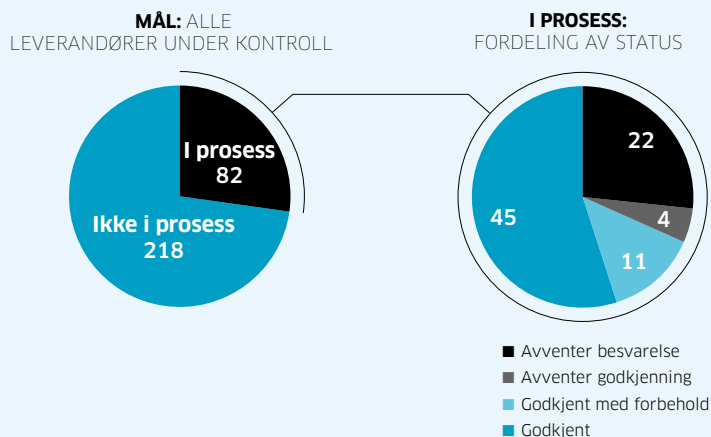
UTVALGTE MÅL FOR ANSVARLIG VERDIKJEDE				
LANGSIKTIGE MÅL	MÅLOPPNÅELSE 2015			
NorgesGruppen skal være den ledende tilbyderen av etiske og miljømerkede produkter og øke omsetningen med minimum 15 % per år.	<b>Merkeordning</b>	<b>Utvikling</b>	<b>Merkeordning</b>	<b>Utvikling</b>
	Svanen/Blomsten	- 3 %	MSC	+ 10 %
	Økologi/Debio	+ 16 %	Fairtrade	+ 40 %
	FSC	+ 38 %	<b>Totalt</b>	<b>+ 11 %</b>
NorgesGruppen skal være bransjeledende på produktberedskap og systemer for tilbaketrekking av produkter med feil eller mangler, og gjennomføre Rød/Gul beredskap innen 2/24 t (se mer på side 12).	(Dagligvare)	<b>Antall saker</b>	<b>Berørte butikker</b>	<b>Rapportert innen frist</b>
	Rød	38	15 266	76 %
	Gul	134	24 555	81 %

## Leverandørbildet totalt og for egne merkevarer



## LeVel - sikrer mattrygghet, kvalitet, etikk og miljø

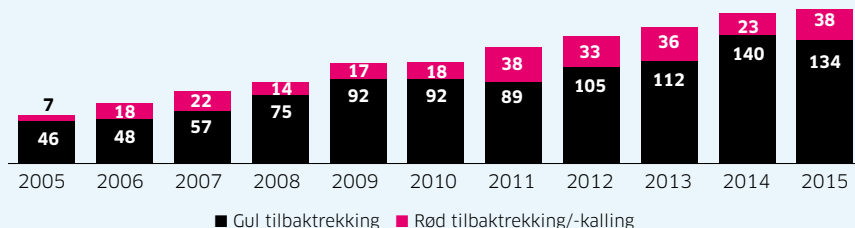
**LeVel** er NorgesGruppens verktøy og system for risikovurdering og godkjenning av nasjonale og internasjonale leverandører innen områdene mattrygghet og kvalitet, samt etikk og miljø. Alle aktuelle leverandører må besvare et spørreskjema, som gir grunnlag for en score. Fagsjefer i NorgesGruppen gjennomgår besvarelsen, gir sin vurdering og avgjør om leverandøren får godkjent, godkjent med forbehold eller ikke godkjent. Leverandører som ikke oppnår full godkjenning, må gjennomføre tiltak og følges opp på nytt etter fastsatte rutiner.



## Produktberedskap og tilbaketrekking

**NorgesGruppen** har opplevd en økning i antall tilbaketrekkinger av produkter de siste årene. Dette henger trolig sammen med at leverandører har blitt bedre til å samle og vurdere forbrukertilbakemeldinger, og er totalt sett bedre til å avdekke systematiske feil. Vi opplever også at leverandørene har en lavere terskel for å trekke tilbake produkter med mindre kvalitetsfeil. I 2015 var 41 prosent av sakene forårsaket av kvalitetsavvik uten helsefare, og 32 prosent av feil ved merking eller emballasje.

### Tilbaketrekkinger 2005–2015



NorgesGruppen har døgnbemannet beredskapsvakt med responstid på maksimalt 2 timer, og tilbaketrekkinger skjer etter en detaljert og testet prosess. Ved Rød beredskap (mulig helsefare eller stor omdømmerisiko) skal tilbaketrekking gjennomføres og tilbakerapporteres innen 2 timer etter at meldingen er mottatt. Ved Gul beredskap (mindre alvorlige produktfeil uten helsefare) er fristen 24 timer.

## Produktforbedringer 2015

Vi lanserte merket **Kyllinggården** fra Prior og Meny med narsin-fri fôrproduksjon, og med mer plass for kyllingene. Småbrød fra **Bakehuset** og KIWI er tilpasset småhusholdninger. Dermed reduseres mengden brød som kastes fordi det blir for gammelt. Lansering av kjøttdeig fra **Norfersk** med forbedret emballasje- og pakketeknologi har gitt redusert svinn i butikk og færre forbrukerklager på avvikende smak og lukt. **Gladlaks** fra Sjømathuset ble også lansert i 2015, med åpen og tilgjengelig informasjon om alle ledd i produksjonen.

### Migrantarbeidere

**På verdensbasis** finnes ca. 90 millioner mennesker som har migrert til annet land for å finne arbeid. Migrantarbeidere øker i antall, og selv om mulighetene for å arbeide kan være positiv både for arbeideren og den nasjonale økonomien, ser vi også at disse arbeiderne oftere blir utnyttet eller arbeider under dårlige vilkår og forhold. Med over 500 EMV-leverandører og med råvarer fra over 110 land opplever vi disse problemstillingene i flere av de landene vi opererer i. Vi jobber derfor systematisk for å sikre migrantarbeideres rettigheter, enten det er på fabrikker i Vietnam, på båter i Thailand eller som tomatplukkere i Italia.

### Arbeideres rettigheter

**Fagforeningsfrihet** og etablering av lokale komiteer på de fabrikkene vi kjøper varer fra, er et viktig steg for å forbedre arbeiderens livssituasjon. UNIL har flere initiativ for å etablere slike komiteer, deriblant et prosjekt sammen med Initiativ for etisk handel (IEH), der målet er å etablere en lokal fagforening på fabrikkene til en av våre leverandører i Vietnam. NorgesGruppen bidrar her til opplæring av fabrikkledelse og ansatte, og deltar under valg av tillitsvalgte og deres første møter med fabrikkledelsen. Vi tror at kunnskap og bedre kommunikasjon er de viktigste faktorene for å kunne sikre arbeideres rettigheter.

## Avskoging

**Avskoging** er en av vår tids største miljøtrusler og har skapt store utfordringer knyttet til klimaet, urfolk, biologiske mangfold og helse. Derfor har NorgesGruppen sluttet seg til den såkalte New York 2020-erklæringen, hvor vi forplikter oss til å være 100 prosent avskogingsfrie innen år 2020. Det er et ambisiøst mål, og vi arbeider systematisk langs verdikjeden for å unngå at våre leverandører bidrar til avskoging, spesielt i utsatte områder som Indonesia, Malaysia og Brasil.

**Palmeolje** Så langt det er mulig bruker vi ikke palmeolje i matvarer. Palmeoljen vi bruker, må minst være sertifisert i henhold til RSPO Segregated-standard. I non-food bruker vi kun bærekraftig palmeolje. All olje i non-food som ikke er garantert RSPO Identity Preserved eller RSPO Segregated, skal fjernes innen utgangen av 2016.

**Soya** I 2015 skal 100 prosent av soyaen som inngår i fôr som brukes til å produsere NorgesGruppens egne merkevarer (EMV), enten være sertifisert eller kompenseres gjennom kjøp av sertifikat. Dette skjer gjennom organisasjonen RTRS (Round Table Responsible Soy) og gjelder for importerte varer.



**Kjøtt** fra dyr som lever i regnskognære områder, skal ikke bidra til ytterligere skogshogst. Dette kontrolleres og revideres av tredjepart.

**Papir** UNIL kjøper kun papirbaserte produkter som servietter, papptallerkner og lignende fra sertifisert bærekraftig skogbruk. Vi etterstreber å bruke emballasje og kartonger som er FSC-sertifisert (eller tilsvarende sertifisering), og tester regelmessig papirbaserte produkter for å kontrollere at det ikke kommer fra regnskogstammer.

**+16**  
prosent

I 2015 økte NorgesGruppen omsetningen av økologiske produkter med 16,1 prosent. Omsetningen økte i alle kjedene, drevet først og fremst av produktene gulrøtter, bananer, egg og melk.

**+ 40**  
prosent

NorgesGruppen økte omsetningen av Fairtrade-varer i dagligvare med 40,1 prosent. Største vekst var det i bananer, roser og kaffe.

**- 3**  
prosent

Vi opplevde en nedgang i salget av Svanemerke produkter i 2015. Dette skyldtes i all hovedsak at flere trykksaker ikke lenger er svanemerke.



AMBISJON

## Lokal styrke

Lokalbutikker og lokalmat er viktig for både bygd, by og NorgesGruppen. Lokalbutikkene er ofte eneste butikk i bygda og dermed både en vareformidler, en arbeidsgiver og et naturlig samlingspunkt. Lokalmaten bidrar også til lokal verdiskaping, og den svarer på kundenes ønske om å få vite mer om hvor maten kommer fra og kjenne dens historie.

### Hva vil vi?

**NorgesGruppen ønsker** gjennom nærbutikkene å ha lokal forankring som et konkurransefortrinn. De lokale kjøpmennene og kjøpmannseide butikker er viktige for NorgesGruppen og viktige for lokalsamfunnene de tilhører. Det målsettes at NorgesGruppen skal kunne tilby markedets beste betingelser for selvstendige kjøpmenn og for butikker i distriktene.

NorgesGruppen har en visjon om å være den ledende aktøren innenfor lokalmat og spesialiteter og har en ambisjon om å styrke sin posisjon på lokalmat til betydelig over naturlig markedsandel. Det er målsatt at vekst innen denne varegruppen skal ligge 2–5 prosentpoeng høyere enn total vekst for NorgesGruppen.

### Hva gjør vi?

**NorgesGruppen jobber** systematisk og målrettet med å løfte seg på lokalmat:

- Vi har ca. 3000 lokalmatprodukter fra rundt 650 leverandører i butikkhyllene og kartlegger kontinuerlig aktuelle leverandører for å kunne tilby flere egnede, lokale produkter i butikkene.
- NorgesGruppen arrangerer årlig et lokalmatseminar.
- I «Jakten på Norges matskatter» har Meny-lauget funnet frem de beste lokalmatproduktene fra norske fylker og har nå ca. 2300 produkter i sitt sortiment.
- Alle KIWI butikker lanserte øl fra minst ett lokalt håndverksbryggeri 15. september 2015.
- I løpet av 2015 skal 180 Spar-butikker oppgradere og få egen lokalmatdisk.

For at distriktsbutikkene skal kunne overleve, er det viktigste premisset at de gjennom intern fraktutjevning får mulighet til å få levert varer til lik pris uansett hvor i landet butikken er lokalisert. NorgesGruppen bidrar også med systemer for å tilrettelegge for regionalt og lokalt tilpasset sortiment.

### Hva har vi fått til?

**I 2015** vokste omsetningen av lokalmat ut av butikk i NorgesGruppen med 14 prosent. Andelen lokalmat av NorgesGruppens totale dagligvareomsetning økte fra 1,3 prosent i 2014 til 1,4 prosent i 2015.

Meny var klart beste kjede på lokalmat i Nielsens undersøkelse «Norske dagligvarekjeder 2015», og lanseringen «Regionale Matskatter» vant gull under Retailprisen som årets «Retailkonsept» og sølv i kategorien «Årets lansering».

94 kommuner i Norge har under 2000 innbyggere og mange av disse har et sårbart grunnlag for butikkdrift, som har mye å si for å hindre fraflytting. NorgesGruppen har en økende andel av disse distriktsbutikkene. Av de 260 butikkene som ligger i de minste kommunene, har NorgesGruppen 135 butikker (52 %), Coop/ICA 110 butikker (42,1 %), Bunnpris 11 butikker (4,2 %) og Rema én butikk (0,4 %).



## VÅRE MÅL FOR LOKALMAT OG LOKAL TILSTEDEVÆRELSE

### LANGSIKTIGE MÅL

Omsetningsveksten for lokalmat skal være 2–5 % høyere enn veksten i NorgesGruppen totalt.

NorgesGruppen skal være best på lokalmat blant dagligvarekjedene.

NorgesGruppen vil opprettholde sterk tilstedeværelse med butikker lokalt og tilby de beste betingelser for kjøpmenn for å legge til rette for drift av kjøpmannseide butikker.

### MÅLOPPNÅELSE 2015

Målet ble nådd, med vekst på 14 % for lokalmat målt mot samlet omsetningsvekst på 6,3 % for NorgesGruppen i dagligvaremarkedet.

NorgesGruppen styrket posisjonen i lokalmatmarkedet med + 14 % vekst i 2015. I totalmarkedet var veksten for lokalmat + 10 %. Meny ble rangert som best på lokalmat i Niensens undersøkelse «Norske dagligvarekjeder 2015».

NorgesGruppen har 135 av totalt 261 distriktsbutikker i de minste kommunene og er både kjeden med flest butikker og med størst økning i andel av disse butikkene (fra 48 % av butikkene i 2013 til 52 % i 2015).

## Hva er «lokalmat»?

**Kortversjon:** Lokalmat

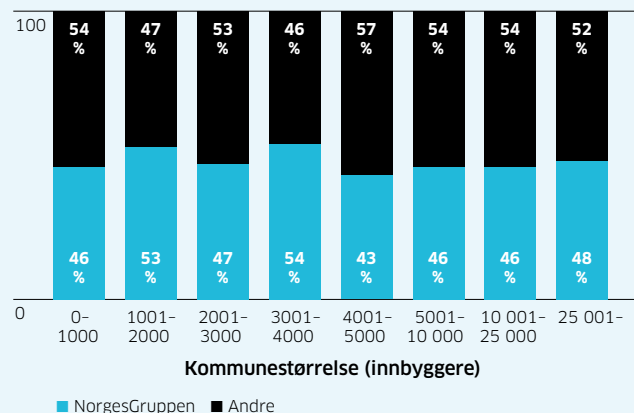
**Utfyllende definisjon:** Mat og drikke med lokal identitet

**Fullstendig definisjon:** Mat- og drikkeprodukter med en lokal identitet eller særegen opprinnelse eller spesielle kvaliteter knyttet til produksjonsmetode, tradisjon eller produkthistorie

## Hva er en «distriktsbutikk»?

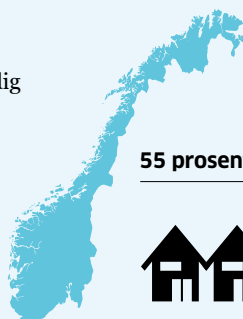
**Eneste dagligvarebutikk** i et lokalt markedsområde og hvor det er naturlig for innbyggerne å foreta innkjøp av dagligvarer. Skal ha helårsdrift og et fullverdig dagligvaresortiment. Butikken er siste butikk i ei bygd eller et avgrenset geografisk område med god avstand fra større byer.

## Andel butikker etter kommunestørrelse



## Hva er en «kjøpmannseid butikk»?

**Butikk eid** av kjøpmannen selv, enten drevet selvstendig eller innenfor større kjede. 1005 av NorgesGruppens 1806 butikker (59 prosent) er eid av selvstendige kjøpmenn. I Spar, Joker og Nærbutikken er andelen kjøpmannseide butikker mellom 75 og 100 prosent, mens i KIWI er andelen 21 prosent og i Meny 34 prosent.



# 87 prosent

NorgesGruppen er til stede med butikker i 87 prosent av landets kommuner.

55 prosent kjøpmannseid



## Én butikk for alt

**Joker Skartveit** er en lokal matbutikk på Halsnøya i Boknafjorden som i tillegg til salg av både mat, drivstoff, posttjenester, apotekvarer, gass og fiskeutstyr, tilbyr en rekke tilleggstjenester for både turister og for de 50 husstandene på øya. Butikken legger stor vekt på at kundene skal ha et sosialt tilbud både sommer og vinter. Det arrangeres krabebefiske, båtturer for barn, sommerkonsert, de har sløypeplass for fisk, skattejakt for barn, byggedager, marked for husflidsprodukter, bridgekvelder, pepperkakebaking før jul, julegrantenning og trimrom for lokalbefolkningen. Butikken har eksistert i hele 104 år og ble i forbindelse med 100-årsjubileet i 2012 kåret til landets beste lokale matbutikk i konkurransen «Den sosiale møteplassen», arrangert av Nærbutikken og Joker.



## Det norske Vaffelstekeriet ble årets lokalmatgründer



**Prisen Årets lokalmatgründer** for 2015 gikk til *Det norske Vaffelstekeriet*, som beskriver virksomheten sin som et mobilt serveringskonsept med sunne vafles og med norske lokale råvarer som tilbehør.

Prisen, som ble delt ut på Vinjerock 17. juli, er et samarbeid mellom NorgesGruppen og Hanen, en næringsorganisasjon for virksomheter innen bygdeturisme, gårdsmat og innlandsfiske i Norge. Prisen skal bidra til å løfte norsk lokalmatproduksjon videre når det gjelder kvalitet, unikhet og nasjonal verdiskaping.

**GÅRDSAND**  
FRA HJERTET AV VESTFOLD

**Gårdsand ble etablert** i 2004 av fem bønder som mente at Norge var klar for kvalitetsand og kvalitetskylling. Med egenutviklet fôr fra Vestfold uten narasin eller andre tilsetningsstoffer, fokus på dyrevelferd, eget slakteri og egen foredling, leverer de varer av høy kvalitet.

Gårdsand har et tett samarbeid med Meny-lauget på utvikling av produkter og sauser. Siste år har de hatt en omsetningsvekst på 19,5 prosent i NorgesGruppen, og produktene omsettes nå i 257 butikker.



## Tredobling for Rørosmeieriet

**Rørosmeieriet startet** som en lokal leverandør til NorgesGruppen og har over tid bygd seg opp til å bli en solid og troverdig avsender på økologiske meieriprodukter. Fra høsten 2015 tok Rørosmeieriet steget opp til å bli nasjonal leverandør, gjennom å levere all økologisk melk til Meny og Spar. For Rørosmeieriet er den nye avtalen av stor betydning både for videre vekst, arbeidsplasser og utvikling av selskapet. Gjennom den nye avtalen om nasjonal distribusjon tredobler NorgesGruppen sitt melkevolum fra Rørosmeieriet.



## Den sorte havre

**Svarthavren** har vært dyrket i Norge siden før vikingtiden og er optimalt tilpasset det norske klimaet. Den Sorte Havre fra Tvetter Gård i Østfold har høyere fettinnhold og proteininnhold enn vanlig hvit havre, og er mer motstandsdyktig mot sykdommer og gir renere produkter enn vanlig havre. Dette var en nyhet hos de store Meny-butikkene høsten 2015, og veldig godt mottatt. Den Sorte Havre oppnådde Spesialitetsmerket 28. januar 2016.

# 100 millioner kroner skal løfte frukt og grønt

**Gartnerhallen, BAMA** og NorgesGruppen etablerte i november 2015 GRO-fondet på 100 millioner kroner, som skal finansiere utviklingsprosjekter i norsk frukt- og grøntnæring. De tre partene eier eiendoms-selskapet GRO Eiendom AS, som i 2015 solgte frukt- og grøntanlegget på Økern med en betydelig finansiell gevinst. Gevinsten vil gjennom GRO-fondet gå til prosjekter som sikrer omstilling, økt forbruk av norske produkter og en styrket posisjon for norsk produksjon. Målsettingen er at fondet skal gi prosjektfinansiering på 10 millioner kroner per år, og at ordningen skal vare i minst 10 år.



AMBISJON

## Motiverte mennesker

NorgesGruppen opererer i en menneskeintensiv bransje med sine kjernevirksomheter for varestrøm og dagligvarehandel. I tillegg kommer servicehandel og storhusholdning, kjededrift for ulike profiler, industri, eiendomsforvaltning og -utvikling samt interne tjenesteområder som IT, regnskap og lønnsproduksjon. Dette gir mange arbeidsplasser rundt om i landet. Vi sysselsetter drøyt 28 000 ansatte i virksomhet som eies av NorgesGruppen, og drøyt 40 000 totalt når ansatte i kjøpmannseide butikker inkluderes.

### Hva vil vi?

**Vår ambisjon** er at konsernets visjon, Vi gir deg en bedre hverdag, etterleves og oppleves av alle våre medarbeidere hver dag! NorgesGruppen ønsker å skape trygge og gode arbeidsplasser hvor mennesker trives og utvikler seg i takt med virksomhetens behov. Vi ønsker å være den foretrukne arbeidsgiveren innenfor vår bransje, både når det gjelder stillinger med høye kompetansekrav og ikke minst når det gjelder stillinger hvor personlig læringsvilje, holdninger og arbeidsinnsats er viktigere faktorer enn formalkompetansen. Det er denne type stillinger vi har flest av i NorgesGruppen.

Samhandling mellom mennesker i og på tvers av verdikjeden er en forutsetning for god arbeidsflyt og godt arbeidsmiljø. NorgesGruppen er opptatt av å skape ryddighet i leder- og arbeidsgiverrollen samt klarhet i ansvar og oppgaver. Muligheter for utvikling og interne karriereveier bidrar til å skape engasjement og motivasjon blant våre medarbeidere.

### Hva gjør vi?

**Det er** de enkelte virksomhetene i NorgesGruppen som har ansvaret for å ivareta og utvikle medarbeiderne gjennom deres «livsløp» – fra rekruttering til avvikling. I dette arbeid inngår målstyring, kulturbygging og mangfoldsledelse. Anerkjennelse for innsats skaper motivasjon og lojalitet. Integrering av mennesker med ulike nasjonaliteter og tilrettelegging av arbeidsplasser for arbeidstrening eller funksjonshemming inngår som en naturlig del av lederrollen.

Butikkene ansetter mange tusen nye medarbeidere hvert år. Det er lagt til rette for systematiske prosesser for rekruttering og ansettelse for å sikre ivaretagelse av formalitetskrav og arbeidsvilkår. Mange unge medarbeidere har sitt første møte med arbeidslivet gjennom ansettelse i en av våre butikker, gjerne på deltid i kombinasjonen med skole eller studier. Våre butikkleidere har derfor et særskilt ansvar for å gi veiledning og trygghet for den enkelte og for de aller yngste, også dennes foresatte.

### Hva har vi fått til?

**NorgesGruppen har** skapt mange arbeidsplasser, og selskapets utvikling har åpnet opp for et mangfold av muligheter for våre ansatte. Mange har opplevd personlig utvikling eller karriere basert på erfaring og dyktighet som muligjøre i en dynamisk verdikjede som vår. Flertallet har valgt vårt mangfold av yrkesveier (lager, transport, produksjon, butikk, servicefunksjoner etc.) mer eller mindre bevisst og blitt hos oss i lang tid. En stor andel av våre operative teamledere og mellomledere er medarbeidere som har gått gradene og gjort yrkeskarriere. Interne utviklings- og opplæringsprogrammer støtter dette mulighetsrommet. Mange av våre medarbeidere med høyere utdanning og fagkompetanse har gjerne hatt en kortere arbeidsperiode hos oss under studietiden. At dette har satt positive spor og etterlatt et ønske om å komme tilbake når interessante jobbmuligheter utlyses, bekrefter at vi vurderes som en attraktiv arbeidsgiver og et selskap for fremtiden.





## ASKO scorer høyt

**ASKO har** ansvar for varestrømmen i NorgesGruppen og arbeider målrettet for å skape arbeidsplasser preget av trivsel, mangfold og gode prestasjoner. ASKO scorer høyt på medarbeiderundersøkelsen og har en spennende fadderordning. Den betyr mye for arbeidet med gode holdninger og verdier, som også skjer gjennom målrettede kurs- og opplærings tiltak. I 2015 gjennomførte 500 medarbeidere kurs i ASKO-skolen. I tillegg fikk rundt 450 nye medarbeidere opplæring i ASKOs holdninger og verdier i 2015. ASKO-skolen har til nå gjennomført opplæring av 200 faddere som har ansvar for praktisk opplæring på sin arbeidsplass. Fadderne er gode forbilder og finnes i alle regionale selskap i ASKO.

” Det å komme til ASKO var som å komme hjem. Jeg følte jeg var en del av en stor familie.

ASKO-medarbeider og innvandrere fra Iran

## KIWI: Årets raueste sjef

**KIWI har ansvar** for lavpriskonseptet i NorgesGruppen. KIWI dyrker en sterk og fargerik kultur blant medarbeiderne – KIWIANERNE – og jobber strukturert med integrering og mangfold.

– **Mangfoldet beriker**, mener butikksjef Leif Mikael «Micke» Andersson ved KIWI XL Ligosenteret i Drammen. I 2015 ble han kåret til Drammensregionens raueste sjef. Kåringen var et samarbeid mellom Drammen Næringslivsforening og NAV-kontorene i regionen.

Om vinnerne skrev NAV: Den svenske butikksjefen har med sin rause personlighet og sin rause rekrutteringsstrategi snart oppnådd heltestatus i Drammshjertene. Senere samme år mottok butikksjefen Per-Erik Buruds minnepris for sin rause og inkluderende lederstil.

## KIWI-skolen

**Siden 1996** har KIWI-skolen utdannet ca. 10 000 KIWIanere til å bli de beste butikkhodene i landet. Blant studentene på KIWI-skolen er nesten 40 prosent ikke etnisk norske. Det gjør skolen til et Norge i miniatyr.



## KLAR i Kjøpmannshuset

**Kjøpmannshuset har** ansvar for supermarkeder og nærbutikker i kjedene Spar/Eurospar, Joker og Nærbutikken, og yter støtte for at kjøpmennene og deres medarbeidere skal kunne prestere sitt ytterste.

**Siden 2010** har rundt 300 ledere og medarbeidere (110 kvinner og 190 menn) i Spar, Joker, Nærbutikken og kjedeadministrasjonen deltatt i lederutviklingsprogrammet KLAR på Handelshøyskolen BI. KLAR er utviklet i samarbeid mellom Kjøpmannshuset og BI og er et studium innen økonomi, salg i sisteleddet og ledelse. Programmet gjennomføres over ett år, og godkjent eksamen og prosjektoppgave gir 15 studiepoeng.

” Det er en god arena for å diskutere lederutfordringer fra din egen hverdag.

Sitat fra deltaker på lederutviklingsprogrammet KLAR

## Meny med lærlingprogram

**MENY driver** NorgesGruppens supermarkedskonsept, med bredere utvalg og høy kvalitet og servicegrad. Kunnskapsutvikling og fagutdanning står sentralt i oppfølgingen av medarbeiderne.

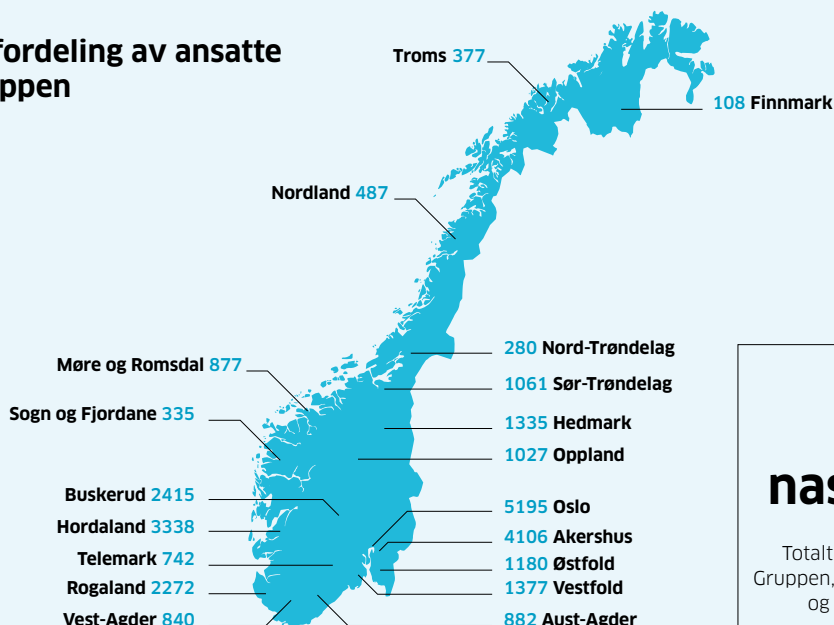
**Lærlingprogrammet** til Meny har som formål å sikre et godt tilfang av fagkompetanse. Kjeden har til enhver tid minst 60 løpende lærlingkontrakter innen butikkslakter- og salgsfaget. For at lærlingperioden skal være utbytterik og positiv, må butikkene sertifiseres av kjeden før de kan ta imot lærlinger. Meny arbeider også tett med KOM og andre opplæringskontorer og -instanser for å bidra til at det faglige innholdet i skoleverkets læreplaner møter arbeidsmarkedets behov.

## Attraktivt traineeprogram

**Traineeprogrammet** i Meny har eksistert siden 2001 og har til formål å dyrke frem medarbeidere med ledertalent og et ønske om karriere i kjeden. Årlig blir 20 medarbeidere valgt ut til å delta i det 10 måneder lange utviklingsprogrammet, som dekker logistikk, butikkøkonomi, HMS og personaladministrasjon. Selvsinnsett og prestasjonsledelse er også vesentlige elementer i programmet. Etter gjennomført program går traineeene inn i avdelingslederstillinger i kjedens butikker.

«Flere av topplederene i driftsorganisasjonen i Meny har gjennomført traineeprogrammet.»

## Geografisk fordeling av ansatte i NorgesGruppen



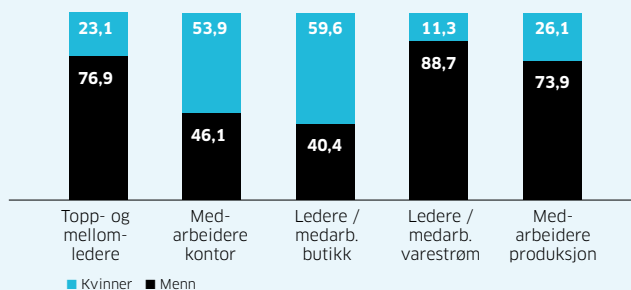
# 43 nasjonaliteter

Totalt 43 nasjonaliteter i Norges-Gruppen, høyest andel i industriselskap og store dagligvarebutikker

## Likestilling

For NorgesGruppen samlet er det tilnærmet likestilling i fordelingen mellom menn (47,6 %) og kvinner (52,4 %). Det er flest kvinner i detaljvirksomheten og administrasjon, og flest menn innenfor industri og varestrøm. På ledergruppenivå er kvinneandelen for svak, og det må i årene fremover settes inn målrettede tiltak for å øke andelen kvinnelige ledere.

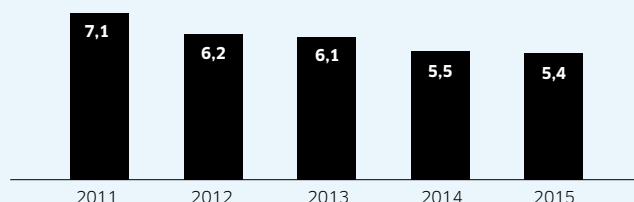
Likestilling medarbeidergrupper 2015 (prosent)  
NG-eid virksomhet



## Sykefravær

Virksomhetene i Norges-Gruppen arbeider systematisk for å redusere sykefraværet. Den positive utviklingen fra senere år fortsatte i 2015. Sykefravær i 2015 var på 5,4 prosent av total arbeidstid.

Sykefravær totalt (prosent)  
NG-eid virksomhet



## Turnover

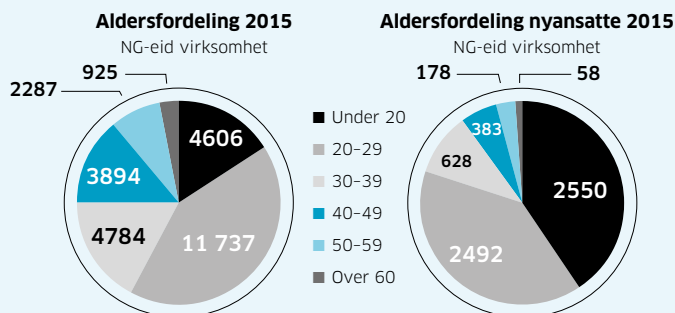
NorgesGruppen samlet har en turnover på 28,5 prosent. Det er detaljhandelsvirksomheten som har høyest turnover som følge av en høy andel deltid og unge arbeidstakere som kombinerer skole/studier med arbeid i en av våre butikker, kiosker eller restauranter for en kortere periode.

Turnover for NG-eid virksomhet 2015

Totalt 28,5 %	
ASKO	8,5 %
KIWI	33,6 %
Spar/Joker	38,0 %
Meny	32,8 %
Servicehandel	61,2 %
Industri	5,9 %
Øvrig virksomhet	10,6 %

## Alderssammensetning, totalt og gjennom nyrekruttering

Hovedtyngden av de ansatte i NorgesGruppen er under 30 år. Denne aldersgruppen representerer også høyest andel ved nyrekruttering til vår virksomhet. Mange har dermed sitt første møte med arbeidslivet gjennom en stilling hos oss.



# Antikorrupsjon

NorgesGruppen erkjenner at konsernet har aktivitet på en rekke områder hvor det kan være risiko for korrupsjon, og at dette omfatter flere enn de aktivitetene man tradisjonelt oppfatter som korrupsjonsutsatt, eksempelvis innkjøp.

**NorgesGruppen gjorde** på slutten av 2014 en risikovurdering for kriminalitet som bl.a. satte søkelys på korrupsjonstruselen. Man har i tiden etter arbeidet med virksomhetene i konsernet for å få deres syn på risikoen, status på antikorrupsjonstiltak og behov for samlet innsats mot problemstillingen.

Konklusjonene etter dette arbeidet er at korrupsjon er en aktuell risiko for alle NorgesGruppens virksomheter, og følgelig at man iverksetter et antikorrupsjonsprogram som skal sørge for en lik antikorrupsjonsplattform i hele NorgesGruppen. Programmet tar utgangspunkt i at det ikke finnes verken toleranse eller rom for rettferdiggjøring av korrupsjon, og at sannsynligheten for korrupsjon skal reduseres og holdes nede gjennom innsats i alle deler av konsernet.

## Antikorrupsjonsprogrammet

Antikorrupsjonsprogrammet er delt inn i fire innsatsområder som sammen skal bidra til å:

- Utvikle konsernets antikorrupsjonskultur
- Begrense mulighetene til å begå korrupsjon
- Avdekke og håndtere avvik som på tross av tiltak likevel måtte skje

Programmet skal initieres i løpet av 2016 og skal etablere et permanent godt nivå på antikorrupsjonsarbeidet i NorgesGruppen. Med andre ord vil tiltakene leve og videreutvikles i årene fremover.

## Innsatsområder i anti-korrupsjonsprogrammet

### 1 Tydelige og like krav og rammer.

Dokumenterte felles krav og rammer skal gjøre det enkelt å sette seg inn i og etterleve NorgesGruppens forventninger. Dette omfatter både interne styringsdokumenter som stiller krav til den enkelte medarbeider, kravene til den enkelte virksomhet, men også dokumenterte krav til etisk opptreden av leverandører til NorgesGruppen som signeres som en del av en avtale. Som følge av dette er etiske retningslinjer oppdatert, det er utarbeidet retningslinjer for antikorrupsjon for virksomheter i NorgesGruppen, og det arbeides med standardisering av kravene man stiller til leverandører.

### 3 Tiltak og kommunikasjon i virksomhetene.

Virksomhetene i NorgesGruppen, så vel som de sentrale funksjonene, skal løpende ha korrupsjon på dagsordenen både i ledermøter og i dialog med ansatte og samarbeidspartnere. For øvrig skal korrupsjonsrisiko vurderes minimum årlig og oppfølgingen av tiltak skal følge det samme styringsregimet som øvrige risikoer. Virksomhetene skal i løpet av 2016 sikre at de er beredt til å håndtere eventuell mistanke om korrupsjon profesjonelt, kontant og konsekvent. NorgesGruppen har utarbeidet hjelpeverktøy for slik håndtering.

### 2 Kompetanse og vurderingsevne.

NorgesGruppen har utviklet felles opplæringsprogram for ledere som skal bygge forståelse for hva korrupsjon er, forventninger til tiltak, kommunikasjon internt og med samarbeidspartnere, samt håndtering av korrupsjonsspørsmål/saker. I tillegg er det utviklet kurs for medarbeidere i spesielt utsatte roller som skal bidra til å gjøre dem bedre rustet til å vurdere dilemmasituasjoner og håndtere korrupsjonsforsøk. Kursene gjennomføres i løpet av første halvår 2016. I tillegg vil det legges vekt på å kommunisere til alle medarbeidere at NorgesGruppen vil prioritere å bekjempe korrupsjon, samt forventninger til etisk og ansvarlig opptreden av alle medarbeidere.

### 4 Oppfølging av etterlevelse, kontroll og varslings.

Ledere av virksomheter og konsernfunksjoner skal sørge for at det finnes gode forebyggende rutiner på potensielt korrupsjonsutsatt arbeid, og følge opp at dette etterleves. Virksomhetene skal også rapportere status på antikorrupsjonsarbeidet årlig til konsernsjefen. Det vil i tillegg gjennomføres sentrale kontrolltiltak spesielt rettet mot misligheter og korrupsjon, som en forsterkning til de internkontrollene som allerede finnes. Som et element i antikorrupsjonsarbeidet er også virksomhetene pålagt å påse at varslingsordningene er i henhold til lovens og NorgesGruppens krav.

# Slik jobber vi med samfunnsrollen

NorgesGruppen berører mange ulike interessenter og påvirker samfunnet og store deler av befolkningen hver dag. Dette gir våre omgivelser rett til å mene noe om oss. Det gir også våre omgivelser rett til å forvente at vi tar ansvar utover det egennyttige og rent forretningsmessige.

**NorgesGruppens samfunnsrolle** handler om hva vi gjør av samfunnsnyttige initiativer utover det som formelt og lovmessig kreves av oss. Samtidig er vi opptatt av at samfunnsrollen skal være en naturlig del av konsernets virksomhet, og bidra til lønnsomhet. Det gjør utøvelsen av samfunnsrollen reell og mer effektiv.

Vårt samfunnsansvar utøves eksempelvis når vi stiller krav til og følger opp at produksjonen hos våre leverandører foregår forsvarlig, at NorgesGruppen beveger seg mot målet om å bli en miljønøytral virksomhet, når vi arbeider for å bekjempe organisert kriminalitet sammen med andre virksomheter i Næringslivets Sikkerhetsråd og offentlige myndigheter, og når vi sørger for at våre kunder kan gjøre sunne valg i våre butikker. Men det utøves også når vi gjør samfunnsnyttige aktiviteter utenfor vår verdikjede, hvor vi ser behov der vår kompetanse og gjennomføringskraft kan gjøre et reelt bidrag.

## Prioritering av innsatsområder

I 2013 definerte NorgesGruppen fire ambisjoner for samfunnsrollen. Siden har disse ligget fast, men i forbindelse med rapporteringen for 2015 definerte vi en femte ambisjon – Motiverte mennesker – som vårt arbeid for å ivareta og utvikle medarbeiderne gjennom hele deres karriere i konsernet.

Denne femte ambisjonen er et resultat av de løpende vurderingene vi gjør av hvilke aspekter som er vesentlige for NorgesGruppens samfunnsrolle. Vurderingene omfatter både risikofaktorer og muligheter, samt hvilke forventninger omgivelsene har til oss:

Selskapets holdninger til samfunnsansvar, prinsipper og krav til handlemåte er nedfelt i NorgesGruppens felles styringsprinsipper og -dokumenter. Policy for samfunnsansvar, etikk og miljø utgjør kjernen i dette, mens prinsippene er utledet og detaljert i andre styringsdokumenter. Dette betyr at etiske retningslinjer, innkjøpspolicy, kommunikasjonspolicy, policy for risikostyring, sikkerhet og beredskap, finansiell policy og HR-policy m.fl. også har styringsprinsipper knyttet til samfunnsansvar med spesiell relevans for disse områdene.

I tillegg tydeliggjør dokumenter som Etsiske retningslinjer for leverandører til NorgesGruppen og spesielle kontraktsbestemmelser for leverandører til bygg og anleggsprosjekter hvilke krav NorgesGruppen stiller til etikk og samfunnsansvar til leverandører og samarbeidspartnere.

## • Risiko

For å opprettholde og styrke omdømmet må vi opptre ansvarlig, overholde lover og regler og innfri forventninger fra våre kunder og andre interessenter.

## • Muligheter

Vi har gjennomføringskraft og rekkevidde til å bidra til å løse viktige samfunnsutfordringer, ikke minst knyttet til miljø, folkehelse, lokalsamfunn og bærekraft i verdikjeden.

## • Forventninger

Interessentene våre har alle forventninger til hvordan vi skal opptre og bidra i samfunnet. Vi er opptatt av å leve opp til det vi mener er rimelig for vår virksomhet, og som gavner samfunnet.

Vi har tett dialog med de viktigste interessentene og holder oss løpende informert om deres synspunkter og interessefelt gjennom den daglige driften og deltakelse i ulike fora, samarbeidsorganer og medlemsorganisasjoner.

Tidlig i 2016 fulgte vi også opp kundeundersøkelsen om vår samfunnsrolle fra 2015.

Tabellen på neste side viser de ti temaene kundene rangerte som viktigst på spørsmål om hva de mener er det viktigste en dagligvareaktør kan gjøre for å oppfattes som en samfunnsansvarlig bedrift. Rangeringen fra 2015 i parentes.

### Dette mener kundene er viktigst:

1	(1)	Behandle ansatte rettferdig
2	(2)	Ha rett pris på produktene
3	(3)	Redusere kasting av mat
4	(6)	Redusere miljøbelastningen i produksjon av produkter og emballasje
5	(4)	Jobbe mot korrupsjon
6	(7)	Sikre god dyrevelferd
7	(5)	Merke produktene med innhold av salt, sukker og kunstige tilsetningsstoffer
8	(10)	Sikre bærekraftig fiske og hindre overfiske
9	(8)	Sørge for bærekraftig råvareproduksjon
10	(11)	Sikre ansvarlige arbeidsforhold hos underleverandører internasjonalt

Det tydelige signalet fra kundene om å prioritere rettferdig behandling av ansatte har bidratt til at vi har styrket rapportering på dette området med den femte ambisjonen Motiverte mennesker.

De fem ambisjonene som danner rammen om samfunnsrapporten for 2015, dekker områder der vi ser at vår innsats kan gi stor effekt for samfunnet og by på nye forretningsmuligheter og økt lønnsomhet for konsernet. Flere nye mål og forpliktelser kom på plass i 2015, og vi har forsøkt å gjøre rapporten enda tydeligere på hva vi vil – og har fått til.

#### Styring av samfunnsrollen

NorgesGruppen skal til enhver tid ha konkrete og ambisiøse handlingsplaner innen samfunnsansvar, som setter retning, og som bidrar til å koordinere

innsatsen på tvers av konsernet og rette dem inn mot felles mål. Styrene i NorgesGruppen ASA og datterselskapene har ansvaret for ambisjonen og oppfølging av utøvelsen av samfunnsansvaret. Konsernsjefen er ansvarlig for å sikre at ambisjonene reflekteres i konsernets strategier, handlingsplaner og budsjetter, samt å sørge for gjennomføring. Daglig leder for den enkelte virksomhet i NorgesGruppen har ansvar for å bidra til realiseringen av konsernets ambisjoner, inkludert prioritering og gjennomføring av tiltak i regi av egen virksomhet.

#### Risiko

Vilje og evne til å ta risiko inngår i sunn forretningsdrift. Å vurdere og håndtere risiko i daglig drift og i nye satsinger, og at risiko er i tråd med NorgesGruppens styringsprinsipper, er et lederansvar.

NorgesGruppen sentralt har fagansvaret for risikostyring, herunder felles metodeverk samt koordinering og bistand under risikokartlegginger på konsernnivå og i enkeltelskaper. Risikovurderinger behandles i styret i NorgesGruppen ASA og i virksomhetenes styrer. Utvalgte risikoområder belyses og drøftes i Forum for risikostyring, der ledere fra konsernets virksomheter deltar.

#### Samfunnsrollen og risiko

Ansvarlighet er en sentral verdi for konsernet. Etterlevelse av lover, regler, offentlige forventninger og interne styringsprinsipper er grunnleggende. Ut fra virksomhetens art utvikles og iverksettes løpende tiltak for bedret helse og redusert negativ miljøpåvirkning. For øvrig er det lagt vekt på å kartlegge risikoområder for misligheter og korrupsjon, og å forebygge og oppdage eventuelle brudd.

Kunder skal trygt handle mat i våre butikker. Som største leverandør av mat inngår styring av risiko i hele verdikjeden, med analyse, tiltak og oppfølging. Dette omfatter leverandører, produkter og internkontrollrutiner for trygg håndtering av varer under distribusjon og i lager og butikk. Løsninger for sporing og tilbaketrekking har lenge vært implementert og forbedres stadig.

# Samarbeid og sponsorater

NorgesGruppen jobber helhetlig med sponsor- og samfunnsstøttee arbeid og prioriterer å samarbeide med veletablerte organisasjoner som kan være med og støtte oppunder selskapets verdier og strategier.

## Den Norske Turistforening

NorgesGruppen og Den Norske Turistforening jobber sammen for at flere skal oppleve naturglede i Norge. NorgesGruppen og DNT ønsker å fremme sunn mat, et aktivt friluftsliv og naturvern som sentrale elementer for den norske folkehelsen. Avtalen med DNT ble signert desember 2015 og gjelder for tre år.



## Leger Uten Grenser

Leger Uten Grenser og NorgesGruppen samarbeider for å hjelpe underernærte barn i verden. Det er viktig for NorgesGruppen å finne samarbeidspartnere som er knyttet til vår kjernevirksomhet, og både Leger Uten Grenser og NorgesGruppen jobber med ernæring og logistikk hver dag. Leger Uten Grenser og NorgesGruppen har samarbeidet siden 2007.



## Kirkens Bymisjon

Målet for samarbeidet mellom NorgesGruppen og Kirkens Bymisjon er å gi flere mennesker en bedre hverdag. Gjennom et godt måltid, som åpner opp for samtale og fellesskap, får mennesker som har et tøft liv, mulighet for videre vekst. NorgesGruppen støtter Kirkens Bymisjons arbeid økonomisk og gjennom mat fra Matsentralen i Oslo. Fra 2015 støtter NorgesGruppen «Byfrokost», som er et mattilbud til fattige tilreisende i Oslo.



## Nationaltheatret

NorgesGruppen er hovedsamarbeidspartner med Nationaltheatret, og avtalen skal bidra til å trygge Nationaltheatret som kulturinstitusjon. Virksomhetene har felles mål om å nå ut til hele befolkningen; til by og land, til ung og gammel. Gjennom lojalitetsprogrammet TRUMF får enda flere mennesker mulighet til å benytte seg av tilbud på Nationaltheatret.

## Norges Naturvernforbund

Norges Naturvernforbund har samarbeidet med NorgesGruppen siden 2007. Naturvernforbundet arbeider for å beskytte natur og miljø slik at menneskelig virksomhet ikke overskrider tålegrenser i naturen. Samarbeidet tilfører NorgesGruppen verdifull kompetanse i flere av de miljøspørsmålene og utfordringene selskapet arbeider med.

## Universitetet i Oslo

Det medisinske fakultet og NorgesGruppen har siden 2011 samarbeidet om forskningsprosjektet «Typisk norsk». Formålet med Typisk norsk-studien er å undersøke om et endret kosthold påvirker helsestilstanden, utvikling av livsstilsykdommer og overlevelse hos pasienter som har blitt behandlet for tykk- og endetarmskreft. Studien ledes av professor Rune Blomhoff.

## Matsentralen

Hvert år kaster vi i Norge 300 000 tonn mat som kunne vært spist. Det er et etisk dilemma i en verden hvor ca. 805 millioner mennesker lider av underernæring. Matsentralen skal sørge for distribusjon av matvarer til organisasjoner som deler ut eller serverer mat til vanskeligstilte. NorgesGruppen har bidratt økonomisk siden oppstarten i 2013.

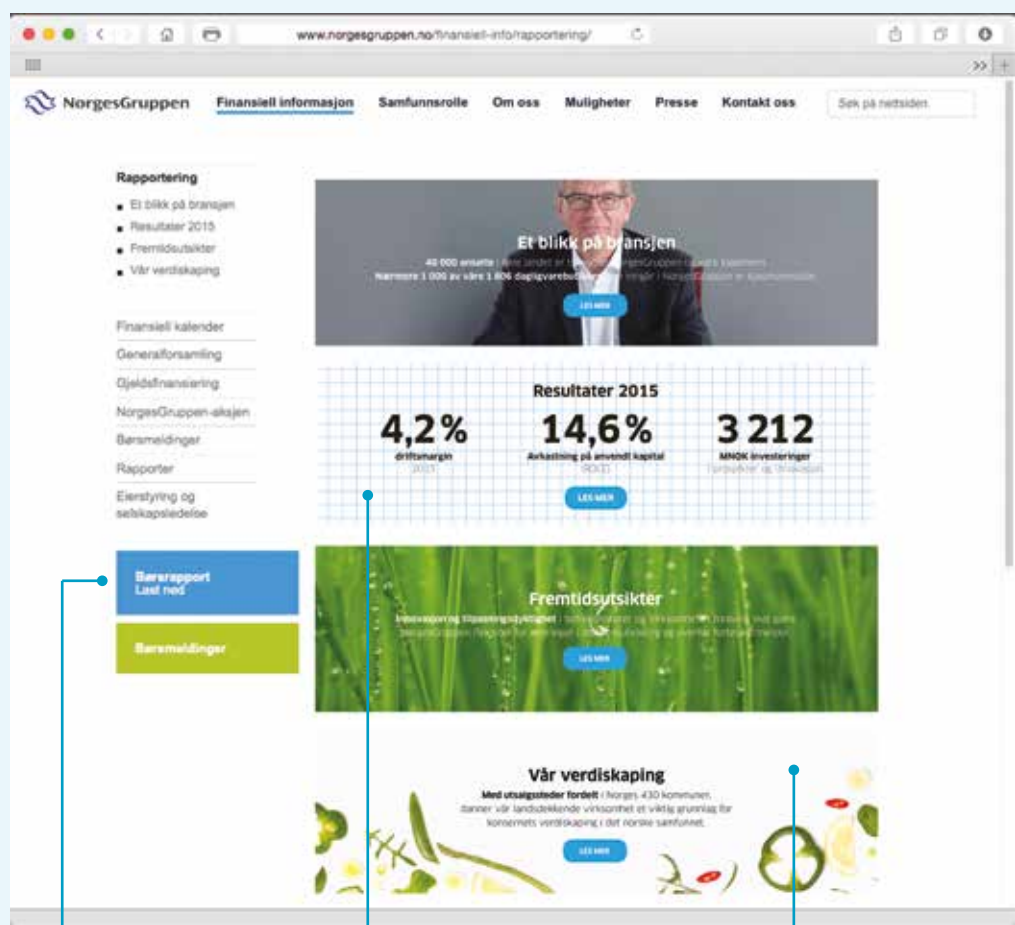
Sammen med **HANEN** og **Vinjerock** gjøres en innsats for å løfte lokalmat, gjennom prisen Årets lokalmatgründer og kompetanseutveksling blant lokalmatprodusenter. 2015 var siste år med et lengre samarbeid med Birken.

### Oversikten gjelder bare NorgesGruppens sponsorater og ikke forretningsområdenes enkeltengasjement.

Eksempler på forretningsområdenes engasjement er KIWI, som samarbeider med UNICEF om skoleprosjektet «Schools for Africa», som har mål om å sikre fire millioner barn i det sørlige Afrika skolegang. Joh. Johannson Kaffe har over tid samarbeidet med Skiforeningen og International Coffee Partners (ICP). I tillegg støtter butikkene og kjøpmennene selv flere hundre gode lokale prosjekter.

# Finansiell rapportering på nett

2015 gav god økning i driftsinntektene for alle virksomhetsområdene, sammenlignet med året før. Besøk vår rapport på nett for komplette finansielle resultater på [www.norgesgruppen.no/finansiell-info/rapportering/](http://www.norgesgruppen.no/finansiell-info/rapportering/)



## Årsrapporten

For en nedlastbar PDF av 2015-årsregnskapet, bruk snarveien på rapporteringssiden.

## Resultatene


Fyllestgjørende presentasjon av NorgesGruppens finansielle resultater for 2015.

## Verdiskapingen

Les om hvordan NorgesGruppens landsdekkende virksomhet er et viktig grunnlag for konsernets verdiskaping i det norske samfunnet.

NorgesGruppens samfunnsrapport er utgitt av NorgesGruppen ASA. Det tas forbehold om trykkfeil.  
**Rådgivning, design og infografikk:** Itera Gazette og Styrkr. **Illustrasjon omslag:** Marius Pålerud.

Denne rapporten er Svanemerket, som innebærer at trykksaken oppfyller kriteriene i henhold til en fellesnordisk miljømerking. Se [www.ecolabel.no](http://www.ecolabel.no) for mer informasjon.



NorgesGruppen berører mange ulike interesser og påvirker samfunnet hver dag. Denne rapporten beskriver ambisjonene vi har som samfunnsaktør og dokumenterer hva vi har jobbet med og fått til så langt.