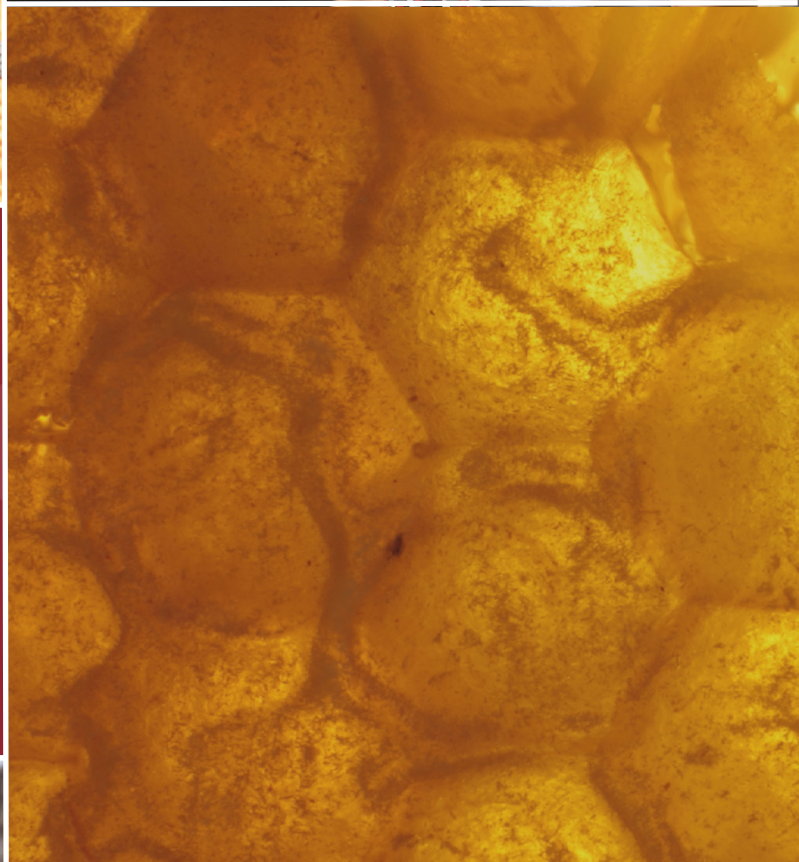




# ÅRSRAPPORT 2021

CVR-NR. 38714295







# Indholds- fortegnelse



<b>INTRODUKTION</b>	<b>04</b>
ÅRET DER GIK	06
HOVED- OG NØGLETAL	08
<b>DAGROFAS FORRETNING</b>	<b>18</b>
LEDELSESBERETNING	19
FORRETNINGSSENHEDER	24
<b>DAGROFAS FOKUSOMRÅDER</b>	<b>28</b>
DAGROFAS STRATEGI	29
DAGROFA VIL GIVE DE BEDSTE MADOPLEVELSER	33
LOKAL FORANKRING	36
<b>CSR</b>	<b>42</b>
<b>EJERFORHOLD OG KONCERNENS STRUKTUR</b>	<b>70</b>
<b>LEDELSESPÅTEGNING</b>	<b>72</b>
<b>DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING</b>	<b>74</b>
<b>REGNSKAB</b>	<b>80</b>
RESULTATOPGØRELSE	81
BALANCE	82
EGENKAPITALOPGØRELSE	84
PENGESTRØMSOPGØRELSE	85
NOTER	86
ANVENDT REGNSKABPRAKSIS	98
<b>ADRESSER</b>	<b>110</b>



## INTRODUKTION

# Koncernchefens forord

**Til trods for et 2021 præget af uvished grundet COVID-19, som for andet år i træk bød på restriktioner, er vi nået et vigtigt vendepunkt i Dagrofa. Vi har gjort Dagrofa til en overskudsgivende forretning, hvormed vi opfylder vores treårige strategimål, og det skyldes først og fremmest en stor indsats på tværs af hele koncernen. Nu skal vi se fremad mod en ny, mere offensiv og kundedendt strategi under navnet #FremgangSammen.**

2021 var året, hvor vi i Dagrofa nåede et vigtigt mål. Vi har i tre år arbejdet fokuseret under #StærkereSammen strategien, og vi kan nu være stolte af at være kommet i mål med en lang række initiativer og fået søsat nye projekter. #StærkereSammen strategien havde som hovedformål at sikre en forretning med overskud, og det er opnået med et flot resultat.

**”Vi har øget omsætningen fra 17.440 millioner kr. i 2020 til 17.861 millioner kr. i 2021. EBITDA er øget fra 236 millioner kr. i 2020 til 368 millioner kr. i 2021. Årets resultat er forbedret med 153 millioner. Det betyder, at vi ender med et overskud på 57 millioner kr. i 2021.”**

Selvom COVID-19 efterhånden er blevet en velkendt størrelse, betyder løbende ændringer i retningslinjer, at der på tværs af Dagrofa har været behov for at ændre arbejdsgangene for at imødekomme de gældende regler. Over hele linjen er der blevet leveret en dedikeret indsats, som har sikret, at vi på trods af restriktionerne har leveret det, vores kunder forventede – og mere til.

I Dagrofa har vores butikker MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb, ligesom resten af detailbranchen, nydt godt af de ændrede handelsvaner, som COVID-19 har ført med sig. Vores detailkæder har dog ekstra meget at være stolte af. Vi har igen i 2021 vundet markedsandele i et voksende marked, hvilket skyldes vores mange dygtige købmænd og butiksmedarbejdere, samt vores stærke koncepter. På den anden side har vi Dagrofa Foodservice, der har mærket de negative effekter af pandemien under restriktionerne for restauranter, caféer og kantiner.



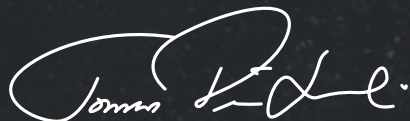
På trods af pandemiens negative effekt på foodservice-branchen, har vi opnået flotte resultater. Ikke mindst takket være en målrettet indsats fra samtlige medarbejdere i koncernen og en god portion omstillingsparathed. Som følge af de flotte resultater, vi har leveret i den netop afsluttede strategiperiode, er Dagrofa nu et sted, hvor vi kan være mere offensive. Vi har endnu mere at byde på overfor kunderne og markedet. Over de kommende tre år, har vi derfor planer om at investere 1,1 milliarder kr. i mere digitalisering, styrkelse af butiksnettet samt fokus på at vinde udvalgte kategoripositioner. Alle disse målsætninger har vi samlet i strategien #FremgangSammen, der er en naturlig strategisk arvtager fra #StærkereSammen.

Det seneste år har vi ligeledes skruet op for ambitionerne i forhold til vores samfundsansvar. Først og fremmest har vi givet et samfundsløfte om flere dagligvarebutikker i landdistrikterne. Helt konkret er vi i Dagrofa klar til at åbne dagligvarebutikker i byer med mere end 600 indbyggere, hvis vi mødes af et holdbart, lokalt engagement.

I efteråret lancerede vi også en fælles CSR-strategi for hele Dagrofa, som skal sikre, at vi bidrager med løsninger til en række samfundsudfordringer inden for klima, miljø og sundhed. Strategien kaldes "Vi hjælper globalt ved at styrke lokalt" og tager afsæt i FN's 17 Verdensmål. Vi er allerede godt i gang. Jeg ser frem til, at delmålene gradvist bliver indfriet frem mod 2024, hvor der blandt andet arbejdes på at sikre mere grøn strøm, reducere madspild samt øge salget af økologiske og plantebaserede fødevarer.

Så selvom vi lever i en turbulent tid, hvor COVID-19 gør det svært at skue bare få måneder frem i tiden, kan vi på den lange bane komme til at gøre en forskel. Og gennem de målrettede investeringer har vi sat kursen mod et rentabelt Dagrofa, hvor både medarbejdere og kunder kan føle sig værdsat i de kommende år. Jeg ser frem til, at Dagrofa i fællesskab bliver endnu mere konkurrencedygtig på markedet og står relevant over for forbrugeren hver dag.

### **Tomas Pietrangeli**



*Koncernchef, Dagrofa*





# Året der gik

## 1. KVARTAL

Dagrofa Foodservice forlænger aftale med Scandic og Comwell

Organisationsændringer i Dagrofa koncernledelsen – kædedirektør for MENY, Kenneth Holmen Pedersen, og direktør for Dagrofa Foodservice, Peter Bruun, fratræder

Richo Boss tiltræder som ny kædedirektør for MENY

Dagrofa og Naturli' indgår stor aftale om plantebaserede fødevarer

Dagrofa indfører mærkningen **“Ofte god efter”** på private label produkter

SPAR åbner på St. Kongensgade i indre København

Branchetal viser, at discountkæderne taber terræn til supermarkederne

SPAR åbner sit andet lokale supermarked i Holstebro

SPAR, Min Købmand og Let-Køb runder 400 butikker

## 2. KVARTAL

Esben Keller tiltræder som ny kædedirektør for SPAR, Min Købmand og Let-Køb

Niels Miles Frandsen tiltræder som ny direktør for Dagrofa Foodservice

Clarissa Eva Leon tiltræder i nyoprettet stilling som digital direktør

Dagrofa sætter klima på skoleskemaet for salgselever i detail

SPAR indgår landsdækkende samarbejde med Too Good To Go imod madspild  
som led i CSR-strategi

SPAR åbner på Sylows Allé Frederiksberg

Dagrofa Foodservice indgår samarbejde med Alchemist-projektet Junk Food



# Året der gik

## 3. KVARTAL

Dagrofa Logistik forlænger mangeårigt samarbejde med Færøernes største dagligvarekoncern, SMS-koncernen

Gestus vegansk pesto vinder den internationale pris ”**Salute to Excellence Awards**” i kategorien “**Pasta Sauces**”

NærDemokrati i landdistrikterne: SPAR og Min Købmand arrangerer lokale debatter op til kommunalvalget

MENY vinder Slagter- og Frugt & Grøntprisen til Fødevaredagen 2021

Dagrofa Foodservice afholder den årlige inspirationsmesse Casual Dining med rekordhøjt antal besøgende

## 4. KVARTAL

Tomas Pietrangeli afgiver et samfundsløfte på vegne af Dagrofa

Dagrofa lancerer ny offensiv strategi: #FremgangSammen

MENY afslører planer om at åbne nyt supermarked i Illum i indre København i 2022

MENY annoncerer planer om åbninger af to nye supermarkeder i Valby og Skovlunde i slutningen af 2023

Dagrofa lancerer fælles CSR-strategi

Vedtagelse af politisk aftale, som skal gøre det nemmere at åbne dagligvarebutikker i landdistrikterne

Interessen for borgerbutikker er steget med 25 procent efter Dagrofas samfundsløfte

Dagrofa Logistik indgår ny treårig kontrakt med den islandske dagligvarekæde, Kronán



## HOVED- OG NØGLETAL

Dagrofa-koncernens resultat blev i 2021 på 57 millioner kr. mod -96 millioner kr. i regnskabsåret 2020. Omsætningen blev 17.861 millioner kr., hvilket er 421 millioner kr. højere end i regnskabsåret 2020.

Årets samlede investeringer i immaterielle og materielle anlægsaktiver var 206 millioner kr. Antallet af fuldtidsansatte medarbejdere i året var i gennemsnit 3.167 mod 3.179 i regnskabsåret 2020, hvilket er et fald på 12 medarbejdere.

Set over en 5-årig regnskabsperiode kan Dagrofa-koncernens udvikling beskrives ved følgende hoved- og nøgletal.



MIO. KR.	2021	2020	2019	2018	2017
<b>RESULTATOPGØRELSE</b>					
Nettoomsætning	17.861	17.440	17.165	17.447	17.189
Resultat før af- og nedskrivninger (EBITDA)	368	236	200	113	141
Resultat før goodwillafskrivninger	112	-39	-57	-323	-137
Resultat af primær drift (EBIT)	102	-50	-67	-564	-285
Resultat af finansielle poster	-44	-47	-48	-45	-27
Resultat før skat	58	-96	-115	-609	-312
Årets resultat	57	-96	-122	-593	-330
<b>BALANCE</b>					
Balancesum	5.299	4.711	4.803	5.072	5.570
Investeret kapital	2.194	2.334	2.435	2.192	2.690
Investering i materielle anlægsaktiver	147	171	155	105	196
Egenkapital	1.216	1.187	1.313	1.453	1.552
Egenkapital henført til kapitalejere af moderselskabet	1.165	1.144	1.274	1.419	1.522
<b>PENGESTRØMME</b>					
<b>Pengestrømme fra:</b>					
Driftsaktiviteter	375	249	55	141	41
Investeringsaktiviteter*	-202	-224	-185	-169	-193
*Heraf investeringer i imm. og mat. anlægsaktiver	-206	-249	-235	-167	-257
Finansieringsaktiviteter	-189	25	-5	237	245
Årets forskydninger i likvider	-16	50	-135	209	-2
<b>GENNEMSNITLIGT ANTAL FULDTIDSANSATTE MEDARBEJDERE</b>	<b>3.167</b>	<b>3.179</b>	<b>3.260</b>	<b>3.412</b>	<b>3.612</b>
<b>NØGLETAL</b>					
EBITDA-grad	2,1%	1,4%	1,2%	0,6%	0,8%
Afkastningsgrad (afkast på investeret kapital)	5,1%	Neg.	Neg.	Neg.	Neg.
Egenkapitalandel	23,0%	25,2%	27,3%	28,6%	27,9%
Forrentning af egenkapital	4,8%	Neg.	Neg.	Neg.	Neg.

Nøgletallene er udarbejdet i overensstemmelse med Finansforeningens anbefalinger og nøgletal. Der henvises til definitionen af de anvendte nøgletal i afsnittet om anvendt regnskabspraksis.



# Dagrofa i tal

CA. ANTAL MEDARBEJDERE I HELE DAGROFA  
INKL. SELVSTÆNDIGE KØBMÆND, DELTIDSANSATTE OG UNGARBEJDERE

**+14.000**

ANTAL DETAILBUTIKKER VED UDGANGEN AF 2021

**521**

DETAILBUTIKKER I ALT

**111**

MENY

**134**

SPAR

**163**

MIN KØBMAND

**113**

LET-KØB

ANTAL DAGROFA FOODSERVICE CASH & CARRY BUTIKKER  
VED UDGANGEN AF 2021

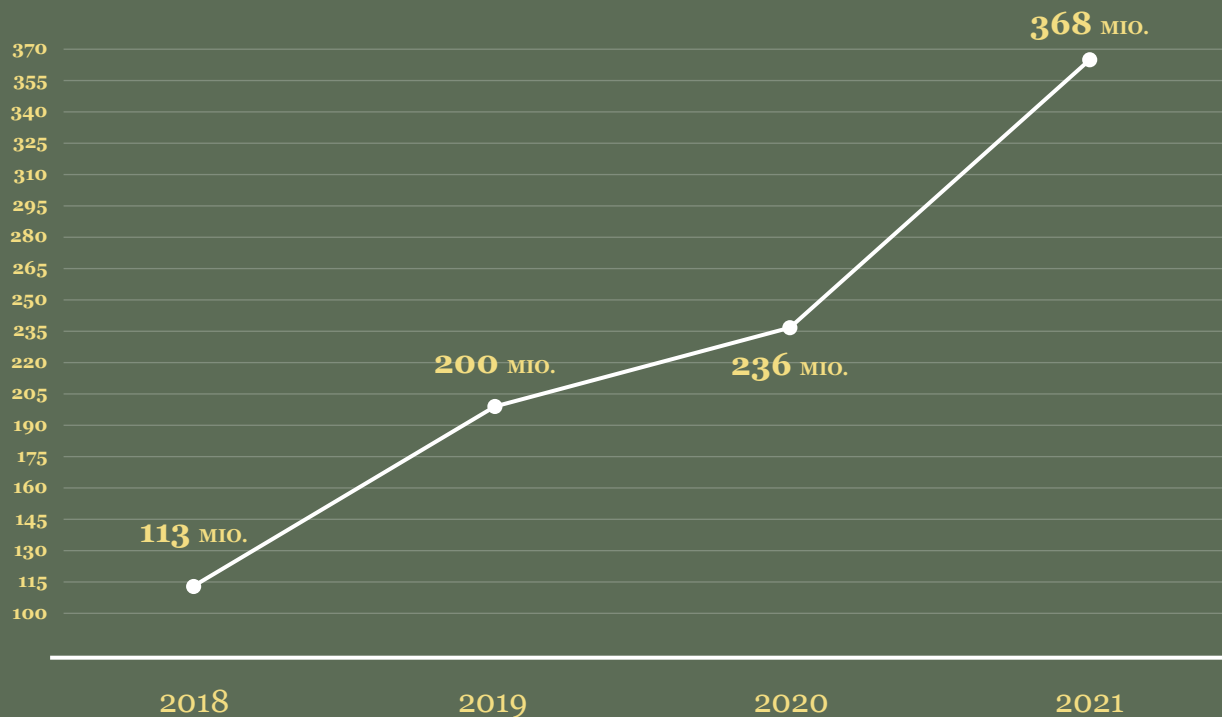
**30**







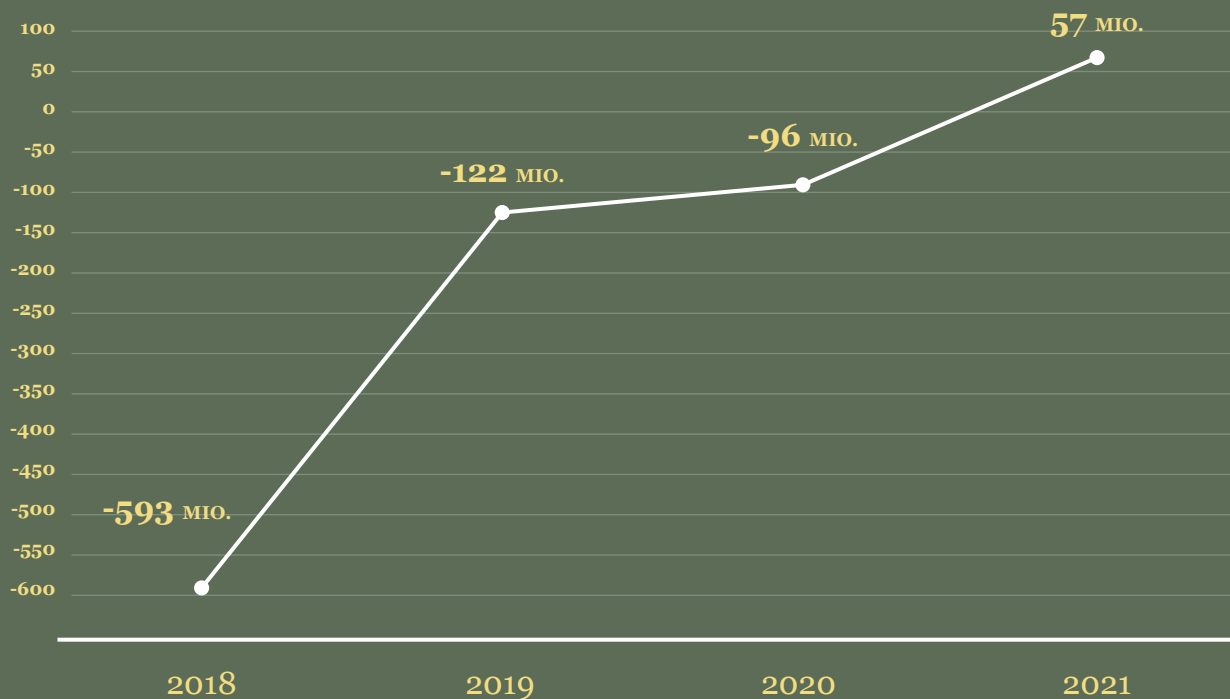
### EBITDA (DRIFTSRESULTAT)



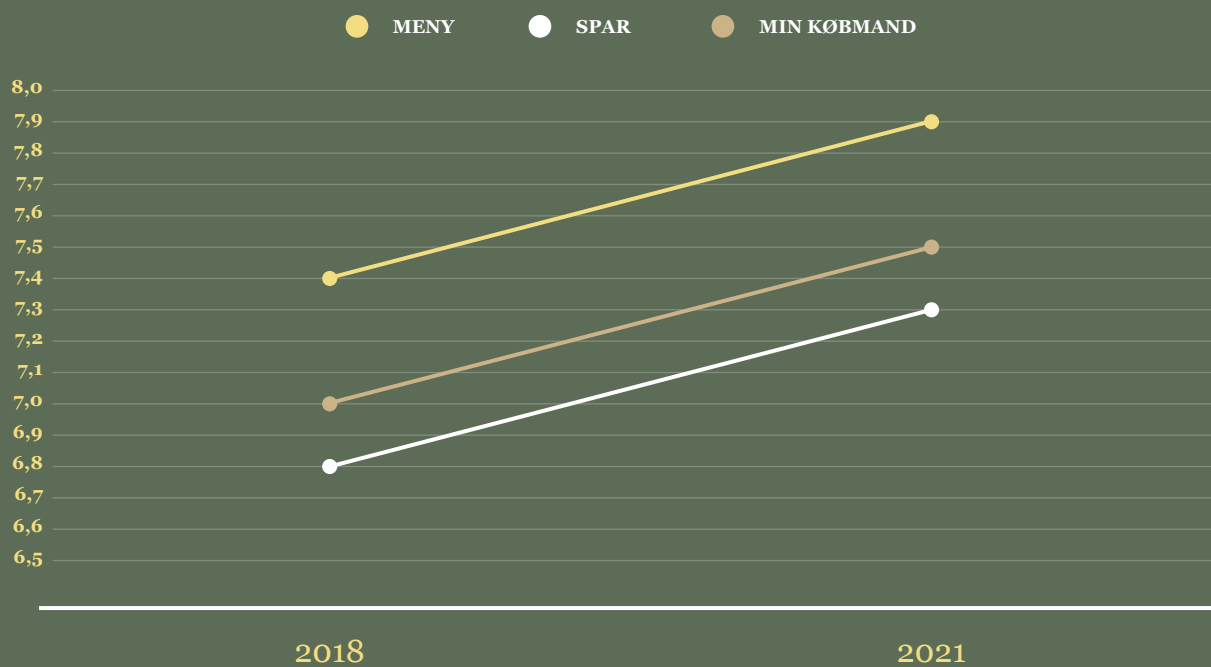
### ANTAL DETAILBUTIKKER VED UDGANGEN AF ANGIVET ÅR



## ÅRETS RESULTAT

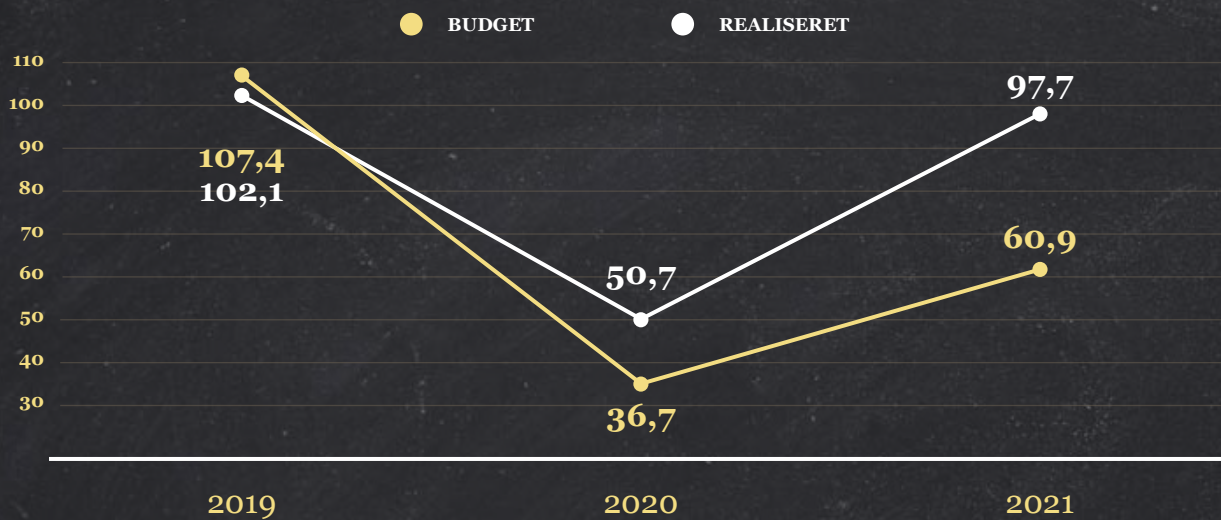


## KØBMANDSTILFREDSHED PÅ EN SKALA FRA 1-10, HVOR 10 ER DEN HØJESTE KARAKTER

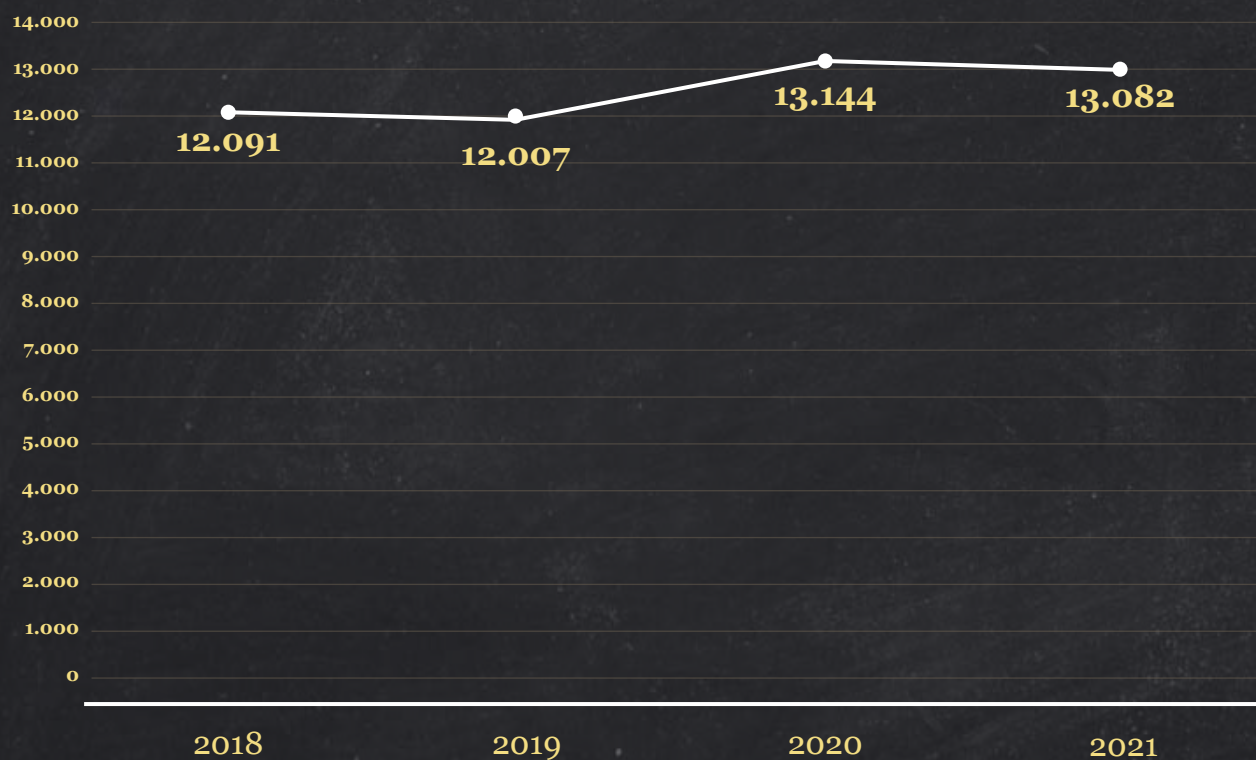




# GEVINSTREALISERING UNDER #STÆRKERESAMMEN IFT. FORVENTNING I MILLIONER KR.

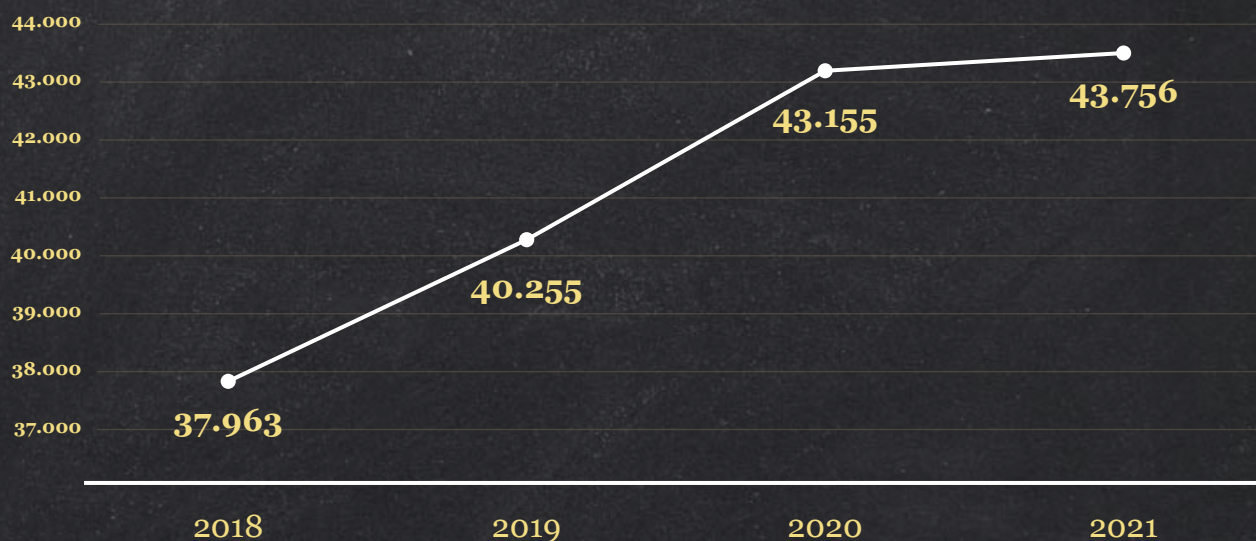


## DAGROFA LOGISTIK OMSÆTNING I MILLIONER KR.

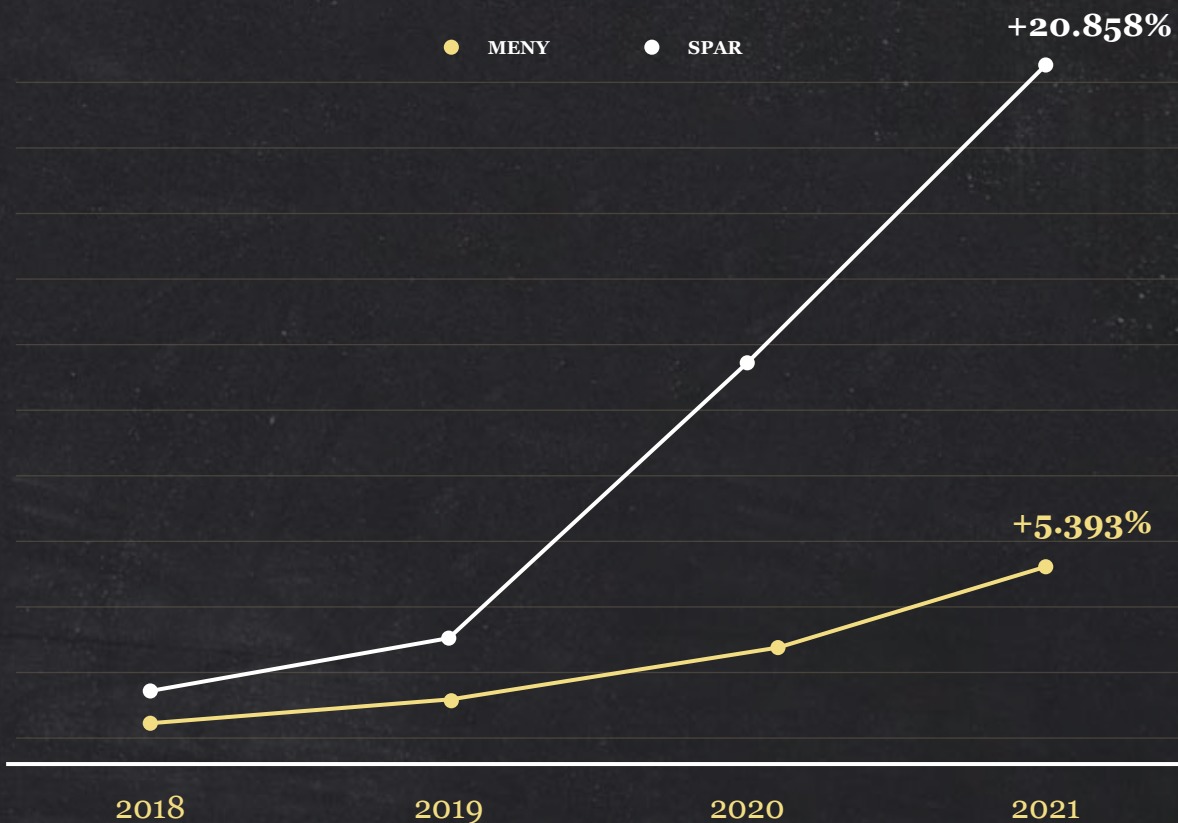




### AKTIVE KUNDER I DAGROFA FOODSERVICE CASH & CARRY BUTIKKER



### STIGNING I ANTAL DOWNLOADS AF MENY OG SPARS KUNDELOYALITETSAPPS





**TRIVSELS- OG MOTIVATIONSUNDERSØGELSE  
FOR ALLE DAGROFA ANSATTE**

PÅ EN SKALA FRA 1-5, HVOR 5 ER DEN HØJESTE KARAKTER

**”Jeg er motiveret i mit  
arbejde”**

4,1

**”Jeg har et godt samarbejde  
med min leder”**

4,4

**”Samarbejde med andre”**

4,1

**”I mit team støtter og  
hjælper vi hinanden”**

4,1



UDTALELSER IFBM. TRIVSELS-  
OG MOTIVATIONSUNDERSØGELSE

**”Det er en perfekt  
arbejdsplads på mange  
måder”**

**”En god arbejdsplads med  
mange muligheder for  
uddannelse og udvikling”**

**”Vi har de mest fantastiske  
kollegaer og en god ledelse”**







# Dagrofas forretning

## DAGROFAS FORRETNING

# Ledelsesberetning

## VÆSENTLIGSTE AKTIVITETER

Dagrofas væsentligste aktiviteter er organiseret i tre forretningsområder:

- Detail
- Logistik
- Foodservice

I 2021 var Dagrofa blandt de fire største aktører på det danske fødevaremarked og således et førende valg, når danskerne købte ind i supermarkeder og kiosker eller spiste på restaurant, café eller i kantine. Dagrofa er i skrivende stund stadig blandt de fire største aktører på det danske fødevaremarked.

### DETAIL

Detailområdets aktiviteter omfatter mere end 500 egne og selvstændige købmandsbutikker over hele landet. Aktiviteterne omfatter detailkæden MENY samt de lokale butikskæder SPAR, Min Købmand og Let-Køb.

### LOGISTIK

Dagrofa Logistik leverer varer til egne detailkæder såvel som andre uafhængige dagligvarebutikker i Danmark og i udlandet. Dagrofa Logistik har terminaler i Vejle, Ringsted og Herning.

### FOODSERVICE

Dagrofa Foodservice er en af landets førende leverandører af fødevarer til alle typer professionelle køkkener. Dagrofa Foodservice tilbyder et af markedets mest varierede sortimenter, der blandt andet indeholder højkvalitetsvarer fra Dagrofa Foodservices egne, dedikerede specialistselskaber Gram-bogård, Grøn Fokus, Prima Frugt og HKI Ost.



## KONCERNRESULTATER

Strategien #StærkereSammen skulle gøre Dagrofa til en overskudsgivende forretning på tre år.

**Målsætningen om at gøre Dagrofa til en overskudsgivende forretning lykkedes med et overskud på 57 millioner kr. ved udgangen af 2021. Omsætningen var ved udgangen af 2021 steget med 421 millioner kr. i forhold til 2020.**

Det var bedre end forventet og skyldtes primært, at detailforretningen fastholdt en omsætning på niveau med 2020. Dagrofa Foodservice bidrog mere til omsætningen i 2021 i forhold til 2020.

Samlet set var koncernens finansielle position ved udgangen af 2021 bedre end forventet som følge af et bedre driftsresultat og et lavere investeringsniveau end planlagt.

Dagrofa forventer også at blive overskudsgivende i 2022.

### COVID-19'S PÅVIRKNING 2021

Dagligvare- og foodservice-branchen blev i dele af 2021 ramt af hele eller delvise nedlukninger af samfundet. COVID-19-situationen betød for andet år i træk, at Dagrofa oplevede konsekvenserne af danskernes ændrede dagligdag med lukninger af arbejdspladser, restauranter, hoteller med videre. Det betød perioder med kanalskifte mellem detail og foodservice.

COVID-19 pandemien skabte usikkerhed for Dagrofas forretning i 2021, men i mindre grad i forhold til året før, grundet færre måneder med hel og delvis nedlukning. Grundet de færre nedlukninger i 2021 i forhold til 2020, flyttede noget af handlen sig fra detail til foodservice, da flere restauranter, caféer, kantiner med videre havde åbent og i mindre grad led under svære restriktioner sammenlignet med 2020.

I 2021 nåede Dagrofa Foodservice i nogle måneder samme aktivitetsniveau som før COVID-19 pandemien indtraf i 2019. Den øgede aktivitet i foodservicesektoren betød mindre aktivitet i detail, men på trods af mindre aktivitet i detailbutikkerne i 2021 sammenlignet med året før, vandt Dagrofas detailkæder alligevel markedsandele i 2021.

I 2021 fortsatte danskerne tendensen fra 2020 med at handle lokalt, købe mere kvalitet, heriblandt mere økologi, dyrevelfærd, god vin og frisk convenience fra delikatesser og slagter. Samme udvikling tegnede sig på foodservice-området, hvor efterspørgslen på convenience fra hoteller, restauranter, kantiner med videre steg i 2021. Samværet om det gode måltid, styrken i lokale fællesskaber og fokus på kvalitet, inspiration og spændende fødevarer har vundet indpas og styrket madkulturen yderligere - også gennem en sommer uden restriktioner.

I slutningen af december 2021 kom der en større nedlukning i Danmark, hvor tidligere restriktioner som afstandskrav, arealkrav på restauranter og i detail vendte tilbage. Nedlukningen betød mindre aktivitet i foodservice-sektoren som delvist blev opvejet af øget aktivitet i detailbutikkerne.

## **FRA #STÆRKERESAMMEN TIL #FREMGANGSAMMEN**

I perioden 2019-2021 arbejdede Dagrofa målrettet på at samle og strømline koncernen under strategien #StærkereSammen. Formålet var at sikre et overskudsgivende Dagrofa ved at skabe synergier på det strukturelle og kommercielle plan. Strategien indeholdt fem hovedprioriteter:

- 1. Optimering af koncernens struktur**
- 2. Stabilisering og forbedring af indtjeningen i Dagrofa Foodservice**
- 3. Optimering af indkøb**
- 4. Forbedring af indtjening i butiksnettet**
- 5. Etablering af en platform for fremtidig vækst**

Det samlede mål om et overskudsgivende Dagrofa blev en realitet i slutningen af 2021 efter flere års intensivt arbejde på tværs af koncernen.

Som led i styrkelsen af Dagrofa tiltrådte tre nye direktører i 2021. Niels Miles Frandsen tiltrådte som direktør for Dagrofa Foodservice den 1. april 2021, og Esben Keller tiltrådte som kædedirektør for SPAR, Min Købmand og Let-Køb den 12. april 2021. Begge indtrådte i koncernledelsen og bidrog med de kompetencer, der skulle til for at fortsætte Dagrofas positive udvikling. I tråd med en kommende ny strategis øgede fokus på digital udvikling, tiltrådte Clarissa Eva Leon den 1. maj 2021 i en nyoprettet stilling som digital direktør.





Fra januar 2022 blev #StærkereSammen fulgt op af en ny treårig strategi med navnet #FremgangSammen.

Den nye, mere offensive og kundevedtøgt strategi skal sikre et rentabelt og markedsrelevant Dagrofa. Strategien går blandt andet ud på at give den bedste digitale madoplevelse, forstærke butiksnettet, vinde udvalgte kategoripositioner og differentiere kundeoplevelsen.

Strategien går bl.a. ud på at:

- 1. Differentiere kundeoplevelsen og vinde kategoripositioner**
- 2. Forstærke butiksnettet yderligere**
- 3. Give kunderne den bedste digitale madoplevelse**
- 4. Konkurrere på en mere enkel og effektiv værdikæde**

Dagrofa vil med den nye, digitale dagsorden løfte koncernens interne og eksterne digitale platforme samt kombinere det bedste fra den digitale verden med kundeoplevelsen i den fysiske butik med målet om at give kunderne en ekstraordinær handleoplevelse. Kombinationen af den fysiske og digitale verden kaldes også "fygital", og formålet er eksempelvis at inspirere kunden med digitale tilbud ud fra kundens fysiske handlemønstre.

## **FORVENTNINGER TIL 2022**

2022 er det første år under den nye treårige strategiplan #FremgangSammen. Dermed skal grundstenen lægges til den mere offensive strategi, der blandt andet rummer investeringer i digitalisering, butiksnettet og målsætningen om at vinde udvalgte kategoripositioner.

COVID-19 forventes fortsat at have en indvirkning på året, da forskellige varianter af virus gør det svært at forudsige det fremtidige forløb, men dog forventes en mindre indvirkning end i 2020 og 2021. Det skyldes, at restriktioner grundet COVID-19 smitte i samfundet blev afskaffet i januar 2022, hvilket betød, at restaurationsbranchen kunne åbne uden begrænsninger. Dagrofa har siden arbejdet, og arbejder fortsat, hen imod fuld aktivitet i Dagrofa Foodservice, hvilket forventes at have en overordnet positiv effekt på forretningen i 2022.

Hvis aktiviteten i restaurationsbranchen vender tilbage til normalen i store dele af 2022, tyder erfaringerne fra 2020 og 2021 på, at den øgede aktivitet i restaurationsbranchen vil resultere i mindre aktivitet i detail. I perioder uden restriktioner i 2021 var erfaringen dog, at mange af kunderne holdt ved, således at der også i perioder, hvor restauranter, caféer m.m. havde åbent, fortsat var en øget strøm af kunder i Dagrofes detailbutikker. Det er stadig tendensen få måneder inde i et 2022 uden restriktioner. Hvis Dagrofa Foodservice når fuld aktivitet i størstedelen af 2022, er der god grund til at forvente, at Dagrofa fortsat vil udvikle sig hen mod at blive en rentabel forretning, såfremt fremtiden ikke præges af flere nedlukninger og restriktioner. Forventningen er således, at Dagrofa forbliver overskudsgivende i 2022. Som følge af Ruslands omfattende angreb på Ukraine d.24. februar 2022, og den efterfølgende russiske invasion i landet, kan det imidlertid ikke undgås, at Dagrofa i lighed med resten af branchen bliver påvirket negativt heraf i 2022. Det er meget vanskeligt i skrivende stund at udtale sig om omfanget af konsekvenserne, som kan have en negativ effekt på Dagrofes finansielle resultat i 2022, i forhold til koncernens oprindelige forventninger.

### **GENERELLE RISICI**

Koncernen er generelt ikke udsat for risici, der er anderledes end for branchen som helhed.

### **USIKKERHED VED INDREGNING OG MÅLING**

Der er ikke forekommet usikkerhed ved indregning og måling i årsrapporten.



## DAGROFAS FORRETNING

# Forretningsenheder

**MENY**

MENY er Danmarks madmarked og én af de detailkæder i Danmark, der har det bredeste fødevarersortiment, som spænder over alt fra gourmetprodukter til prisbillige basisvarer. MENY-butikkerne drives af passionerede købmænd bakket op af faguddannede ansatte med passion for fødevarer. God service kræver indsigt og forståelse, og derfor tilbydes medarbejderne en bred vifte af specialuddannelser. Et eksempel er uddannelsen som ”Ostemester”, som MENY er den eneste butikskæde i landet, der tilbyder.

Det seneste år har MENY taget store skridt på produktfronten, hvor både en egenudviklet økologisk gin og en lang række plantebaserede fødevarer har fundet vej til hylderne. Et af dem er de første danskproducerede, økologiske kikærter, som er dyrket i samarbejde med Dagrofas specialistselskab, Grøn Fokus. I det hele taget har der været rekordvækst i salget af økologiske varer, hvilket er blevet forstærket af tiltag med salgsaviser alene med økologiske varer.

For at inspirere og imødekomme kunderne med målrettede tilbud, igangsatte MENY ved udgangen af året en massiv kampagne for ’MENYkortet’, der er en kundeorienteret loyalitetsapp, som er blevet en stor succes. Alene i december 2021 downloadede over 51.000 kunder appen.

**SPAR**

SPAR-butikkerne er lokale supermarkeder, der tilbyder danskerne et relevant og moderne varesortiment. Butikkerne drives af engagerede lokale købmænd, som nøje tilpasser deres sortiment til kundens behov i lokalområdet, uanset om butikken ligger i byen eller i mindre bysamfund.

SPAR-kæden har siden 2019 gennemgået en omfattende udvikling, hvilket betyder, at næsten 100 SPAR-butikker indtil videre er blevet moderniseret. Butikkerne udmærker sig ved at være i international topstandard, hvor økologi, to-go og ansvarlighed præger hele butiksoplevelsen. Kædens opdaterede og moderne koncept kan blandt andet opleves i fem SPAR-butikker i København, som åbnede i perioden 2019 til 2021, hvor den lokale nærhed blev bragt til storbyen under stor mediebevågenhed.

I 2021 har SPAR også investeret i at komme tættere på kunderne digitalt med detailkædens fordelsprogram, Spar Sammen. Fordelsprogrammet indeholder blandt andet spil, konkurrencer og personlige tilbud. Som noget helt nyt, har kunderne nu også mulighed for direkte gennem appen at booke ferieophold i hele Europa i samarbejde med rejsevirksomheden Happydays.

## **MIN KØBMAND**

Min Købmand er Dagrofas største lokale købmandskæde med 163 butikker fordelt over hele landet. Min Købmand er mange småbyers livsnerve og stedet, hvor historierne fra de lokale bysamfund fortælles. Ligeledes dyrkes sammenholdet gennem løbende borgerprojekter, som skaber liv og fællesskab – mere lokalt bliver det ikke.

Den lokale tilstedeværelse blev i 2021 særligt understreget gennem Dagrofas samfundsløfte om at åbne borgerdrevne butikker i lokalsamfund med holdbart lokalt engagement og mere end 600 indbyggere. Her er Min Købmand-kæden helt central, da butikkerne har en stor efterspørgsel i de mindre bysamfund. Alene i 2021 steg interessen for borgerdrevne butikker med 25 procent. Siden 2009 er antallet af dagligvarebutikker i de mindste byer halveret, og der er en tydelig tendens til, at de mindre byers udvikling og sammenhængskraft reduceres kraftigt, når den lokale dagligvarebutik lukker. Derfor er der stor interesse og lokalt engagement i forhold til at få butikker til yderområderne. Borgerdrevne butikker er ofte en sund forretning, netop på grund af det store lokale engagement.

For at sikre at Min Købmand fremstår som en moderne kæde med et lokalt præg, blev der i 2020 igangsat et skifte i den visuelle identitet, som blev endeligt udrullet i slutningen af 2021. Samtlige Min Købmand-butikker prydes nu af den dybe grønne farve, der taler til købmandsånden, det lokale og den gode stemning.

## **LET-KØB**

Let-Køb er også en af Dagrofas lokale butikskæder, som består af 113 butikker fordelt over hele Danmark. Butikkerne er kundernes lokale indkøbssted, og de enkelte købmænd har stor frihed til at definere varesortimentet, så det er tilpasset butikkens beliggenhed.

Hele Let-Køb-kæden blev moderniseret og fik nyt visuelt udtryk samt et nyt logo i 2020. Udtrykket repræsenterer et moderne og ensrettet, visuelt udtryk med rene linjer og design. Den større design-opgradering er i 2021 blevet fulgt op med fokus på at øge butiksantallet i kæden og optimere varesortimentet og den lokale forankring.



Let-Køb lykkedes med at øge butiksnettet med ni butikker i 2021. Tre af butikkerne har udvidet til “Min Købmand”-formatet, som indebærer et større tryk på markedsføringen og et større varesortiment.

Let-Køb-kæden er særligt repræsenteret i ferieområder på grund af evnen til og muligheden for at tilpasse sig nærområdet og de mange forskellige kunder på feriesteder. Let-Køb har også i 2021 haft stor succes på området, da kæden landede en vigtig aftale med Landal Feriecenter, en af Europas største feriecenterkæder. Aftalen betyder, at fem af Landals købmandsbutikker i Danmark nu drives af Let-Køb købmænd.

## **FOODSERVICE**

Dagrofa Foodservice er markedsleder inden for levering til hoteller og kantiner, og de leverer herudover til mange forskellige kundesegmenter – fra den lokale café til prisvindende Michelin-restauranter som Noma, Geranium og Alchemist.

Dagrofa Foodservice prioriterer at have en dyb indsigt i kundernes behov og et tæt samarbejde med leverandører og specialistselskaber, hvilket betyder, at Dagrofa Foodservice kan tilbyde mere end 30.000 unikke varenumre inden for alle varegrupper.

En stor del af de varer, som Dagrofa Foodservice leverer til professionelle køkkener, kommer fra specialistselskaberne Grøn Fokus, HKI Ost, Grambogård og Prima Frugt, som deler ambitionen om at udvikle målrettede fødevareløsninger og –koncepter, baseret på kundernes individuelle behov.

Derfor er det også vigtigt, at man som kunde hos Dagrofa Foodservice kan få fleksible logistikløsninger. Dagrofa Foodservice tilbyder både levering af varer til døren og hent-selv varer i en af de 30 Cash & Carry-butikker, som ligger strategisk fordelt i hele landet.

De gode løsninger har været en del af mange års gode samarbejder med store og mindre kunder. Eksempelvis forlængede Dagrofa Foodservice i 2021 det mangeårige samarbejde med Nordens største hotelkæde Scandic samt Comwell, som driver hotel og spa- og konferencecentre i hele Danmark.

## DAGROFA LOGISTIK

Dagrofa Logistik er Dagrofas salgs- og logistikselskab, som udover at levere dagligvarer til egne detailkæder også er totalleverandør til en række kiosk- og conveniencekunder samt en række andre supermarkeds-kæder i og udenfor Danmark.

Som fundament for en sund og omkostningseffektiv forretning arbejder Dagrofa Logistik efter at levere kvalitet, god service og være de bedste på logistikområdet og herigennem bidrage til de fælles værdier, der bygger på samarbejde, vækst og udvikling i Dagrofa. Som led i Dagrofas nye, overordnede strategi #FremgangSammen udvikler og fastholder Dagrofa Logistik de gode samarbejder med leverandører. Det er partnerskabet med tankstationskæden Q8 et godt eksempel på, idet Dagrofa Logistik er med til at sikre lækre og nemme madoplevelser til danskerne, når de er på farten.

Når det kommer til butikkerne, vil Dagrofa Logistik i fremtiden være mere modige og satse på nye fødevarer til MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb. Især convenience er i fokus de kommende år, hvor der vil komme mindre kolonial og flere friske varer.

Dagrofa Logistik er lykkedes med at udvide og forlænge flere store aftaler i 2021 både i og udenfor Danmark.

Det stærke samarbejde med Færøernes største dagligvarekæde, SMS-koncernen, er i 2021 forlænget med en ny femårig samhandelsaftale. En ny treårig aftale med den islandske supermarkeds-kæde Kronán er også blevet indgået fra årsskiftet 2021/2022. Kronán er en af Islands stærkt ledende retailers og den hurtigst voksende kæde i landet de seneste fem år.

Dagrofa Logistik leverer også varer til supermarkeds-kæden Pisiffik beliggende i Grønland, og samarbejdet er blevet forlænget yderligere fem år i 2021.

Den danske supermarkeds-kæde Løvbjerg har i løbet af 2021 også valgt at udvide et mangeårigt samarbejde med Dagrofa Logistik. Samarbejdet omfatter nu også frugt og grønt på baggrund af Dagrofa Kategoris målrettede arbejde med at sikre god kvalitet, øget forsyningssikkerhed og et bredt varesortiment inden for særligt økologisk frugt og grønt.



# Dagrofas fokusområder

# Dagrofas strategi

Dagrofa arbejdede i perioden 2019-2021 med strategien #StærkereSammen, som udfoldede sig igennem fem prioriteter, der alle skulle samle og forenkle Dagrofa. Arbejdet gik på at styrke samspillet mellem forskellige forretningsområder, gøre Dagrofa og de enkelte købmænd stærkere, reducere kompleksitet og sikre sorte tal på bundlinjen.

Gennem de sidste tre år er der således arbejdet målrettet på opbygningen af en fællesskabskultur, hvilket har hjulpet med at skabe økonomisk overskud på tværs af Detail, Logistik og Foodservice. Et samarbejde, der har betydet, at medarbejderne har kunnet udnytte deres kompetencer på tværs og styrke Dagrofa som forretning. Den samlede fælles indsats har været med til at styrke visionen om at levere de bedste madoplevelser til kunderne. Det er fortsat visionen, uanset om kunderne sidder derhjemme, på restauranten, caféen, hotellet, i kantinen eller på det lokale pizzeria.

*”Vi er blevet stærkere sammen, og strategien har skabt et stærkt fundament for, at vi nu kan tage fat i fremtiden, hvor alle indsatsområder har fokus på kunden. Nu er vi klar til at være mere offensive og vise, at Dagrofa har endnu mere at byde på.”*

TOMAS PIETRANGELI, GROUP CEO I DAGROFA

Fra 2022-2024 løber Dagrofas nye strategi #FremgangSammen, som fortsætter udviklingen igangsat under #StærkereSammen. Den nye strategi fokuserer fortsat på det lokale og det nære, men der tages også fat på nogle af de områder, hvor Dagrofa endnu ikke udnytter det fulde potentiale. Blandt andet investeres der mere i digitalisering og i at modernisere IT-landskabet, og derigennem sikre kunden den bedste digitale madoplevelse, som skal understøtte den fysiske handleoplevelse med fokus på det nære og lokale.

Den nye strategi skal bane vejen for et rentabelt Dagrofa, som samtidig skal vokse yderligere. For at nå i mål, er der behov for en mere offensiv tilgang. Derfor investerer Dagrofa yderligere i digitalisering, styrkelse af butiksnettet og i at vinde udvalgte kategoripositioner. På den måde skabes fremtidssikre løsninger, der stadig har tråde til Dagrofas DNA og kan give kunderne de bedste madoplevelser.



### **SAMMEN MED Q8 ÆNDRER VI OPFATTELSEN AF CONVENIENCE PÅ TANKSTATIONER**

Partnerskabet mellem Q8 og Dagrofa er et godt eksempel på, hvordan Dagrofas strategi integreres i det daglige arbejde. Både Dagrofa Kategori, Dagrofa Logistik og Dagrofa Foodservice er en del af partnerskabet, hvilket betyder, at Dagrofa kan byde ind med en stærk faglig viden på en bred vifte af services og syn på, hvad der sker i markedet. Dermed er der altid en finger på pulsen, og der indhentes inspiration og erfaringer fra både detail- og restaurationsbranchen.

Desuden har Dagrofa Kategori og Dagrofa Foodservice tilsammen adgang til en lang række samarbejdspartnere og leverandører, som Q8 kan drage nytte af. Det er summen af disse kompetencer på tværs af organisationen, der sammen skaber et stærkt partnerskab mellem Q8 og Dagrofa. Nogle danskere kender ikke til det niveau af kvalitet, som mad fra tankstationer kan have. Det vil Dagrofa og Q8 i tæt samarbejde forsøge at ændre på.



Første skridt var dette års lancering af kampagnen ”Danmarks måske bedste...”, der har til formål at løfte folks bevidsthed om, hvor god mad kan være på en tankstation. Kampagnen lægger vægt på danske, lokale råvarer og leverer hindbærsmutter fra Bæchs Konditori, ost fra Unika, pizzaer fra Oles Gaard og hotdogs udviklet af Johns Hotdog Deli. Det betyder samtidig, at disse lokale danske leverandører bliver en del af Dagrofas service, som Dagrofas egne formater og andre eksterne kunder også kan tilgå.

Men partnerskabet er ikke blot en serviceydelse fra Dagrofa. Gennem partnerskabet opnås en række synergier. Har Dagrofa noget, der fungerer godt i koncernen, så præsenteres det til Q8 og omvendt. For sammen kan der skabes en endnu stærkere forretning:

***”Vi tager erfaringerne fra den gamle strategi med videre. Vi kan blive langt stærkere sammen i den nye strategi, og hvis man er stærkere sammen, kan man også få fremgang sammen. Den gamle strategi er ikke ovre, blot fordi vi starter en ny. Vi har meget at lære, og derfor er jeg glad for, at ’sammen’ går igen i den nye strategi.”***

**KATEGORIGRUPPECHEF KATE HUMMELMOSE , DAGROFA KATEGORI**

Samarbejdet med Q8 udvikles løbende, og det sikrer blandt andet at specialkoncepter kommer ud at leve – noget der ellers kan være svært at stå alene med. Økologi, bedre dyrevelfærd og klima er temaer, der står højt på både Dagrofas og Q8’s dagsordener, og her kan fælles kompetencer styrke det ende-lige resultat.

#StærkereSammen strategien har skabt en god base på tværs af Dagrofa, mens #FremgangSammen skaber de helt rigtige rammer for, at Dagrofa fortsat kan udvikle sig med kunderne og bidrage løbende til partnerskaber, der skaber fremgang for alle.







# Dagrofa vil give de bedste madoplevelser

Maden er samlingspunktet i Dagrofa, og ambitionen er at give de bedste madoplevelser både ude og hjemme. Den bedste madoplevelse er baseret på kundernes individuelle oplevelse, og handler om mere end velsmagende fødevarer. Det handler om faglighed, kvalitet, om at være innovative, om at turde være først med det nye, at stå ud fra mængden og tilbyde kunden unikke madoplevelser, både i køledisken i det lokale supermarked, og når Dagrofa forsyner landets mange caféer, pizzeriaer og restauranter.

Dagrofa er passionerede omkring mad og kvalitet hele vejen fra jord til bord. Derfor går fagligheden hele vejen rundt om madoplevelsen fra innovative danske producenter til uddannelse af koncernens medarbejdere. Dagrofa har et unikt udvalg af skræddersyede uddannelser, som skal højne fagligheden hos medarbejderne inden for blandt andet oste, vin, øl, frugt, grønt og fisk. Når kunder handler ind hos MENY, møder de eksempelvis ikke medarbejdere, men faguddannede MADarbejdere, som har den viden og høje faglighed, der skal til for at inspirere og rådgive kunderne.

Passion for mad og kvalitet er også i højsædet hos Dagrofa Foodservice, som ejer fire specialistselskaber, som producerer højkvalitetsvarer og leverer til nogle af Danmarks største selskaber og bedste restauranter, heriblandt Michelin-restauranter.





## **DAGROFA OG MICHELIN-RESTAURANTEN ALCHEMIST SØRGER FOR DAGLIGT MÅLTID TIL HJEMLØSE**

Dagrofa Foodservice har en bred palette af kunder inden for restaurationsbranchen, og de leverer til alt fra kantiner over pizzeriaer til Michelin-restauranter. Disse samarbejder udvikler sig ofte i spændende retninger, som for eksempel samarbejdet med en af Dagrofa Foodservices store kunder, Michelin-restauranten Alchemist. Det nye samarbejde udviklede sig, da Alchemist-stifter Rasmus Munk under den første corona-nedlukning i 2020 besluttede at stifte organisationen Junk-Food, som laver mad til en sårbar gruppe i samfundet, der ofte ikke selv har overskud til at tænke over dagens måltid. Dagrofa tilbyder overskudsråvarer, så JunkFood kan tilbyde gode, nærende måltider med kvalitetsråvarer til de hjemløse i København.

JunkFood har mulighed for at hente overskudsråvarer fra Dagrofa Foodservice i Ishøj og eksempelvis omdanne dem til lasagne eller sovs. Det er ikke kun gadens folk, der nyder godt af samarbejdet, som også har til formål at mindske madspild:

***”Jeg er rigtig glad for, at vi har indgået et samarbejde med JunkFood. Det er en god måde at hjælpe en sårbar gruppe borgere, som i forvejen har rigeligt andet at tænke på, end hvordan de får et dagligt måltid mad. Desuden mindsker vi vores madspild endnu mere, og det er en dagsorden, der fylder meget i vores dagligdag.”***

**NIELS MILES FRANDSEN, ADMINISTRERENDE DIREKTØR I DAGROFA FOODSERVICE**

I det lille centralkøkken i restauranten H9 ved Halmtorvet i København, producerer JunkFood op til 300 portioner mad om dagen. 50 portioner bliver i restauranten, mens frivillige kræfter kører resten ud til væresteder og herberger i København. Det er blandt andet muligt, fordi Dagrofa stiller overskudsvarerne til rådighed.





*”Vi er meget glade for, at samarbejdet med Dagrofa er oppe at køre. Det er bekræftende for vores arbejde med gadens folk, at en så stor organisation vil gå ind og bruge ressourcer på både at bekæmpe madspild og social udsathed.”*

**RASMUS MUNK, KØKKENCHEF OG MEDEJER AF DEN TO-STJERNEDE MICHELIN-RESTAURANT ALCHEMIST OG INITIATIVTAGER TIL JUNKFOOD**



# Lokal forankring


Befolkningstilgangen i de store byer er tiltagende – og har været det i en længere periode. Dette resulterer blandt andet i, at en række landsbyer står uden lokale købmænd, hvilket kan være dødsstødet til de mindre byer. I modsætning til mange andre aktører på fødevaremarkedet, har Dagrofa valgt ikke kun at satse på at være til stede i de større byer, men også i de mindre byer i landdistrikterne.

Dagrofa prioriterer den vigtige rolle, som den lokale dagligvarebutik har i de små samfund og er med til at støtte en lang række lokale butikker og borgerprojekter i hele landet.

Den lokale købmand påtager sig nemlig mange roller, som er uundværlige for borgerne og gør den lokale dagligvarebutik til byens centrale forankringspunkt. I de mindre bysamfund er det ofte den lokale købmand, der fungerer som posthus, apotek, samlingspunkt for begivenheder og velgørenhed, initiativtager og facilitator. Det er her, familiens teenager får sit første ungdomsjob og her, borgerne kommer for at høre om de seneste lokale nyheder. Hver købmand hos MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb har lokalt tilpasset varesortimentet alt efter de lokale borgeres behov, lokale handelsaftaler og så støtter de lokale initiativer og foreninger, der giver mening for lige præcis deres lokalsamfund. Som selvstændige købmænd har de friheden til at gøre en forskel, da der er tillid til, at de kender deres kunders behov bedst. Kunderne er ikke bare kunder. De er naboer, venner, familie og samarbejdspartnere. Købmanden er en integreret del af sit lokalsamfund, hvor borgere og købmand hjælpes ad med at styrke og vækste deres fælles by. Det er derfor en vigtig dagsorden i Dagrofa at støtte de lokale bysamfund i både små og store byer.

Den lokale købmand skaber fundamentet for vækst i små lokalsamfund. En lokal dagligvarehandel gør byer mere attraktive og bidrager positivt til den lokale infrastruktur. Dagrofa ønsker at styrke mulighederne for, at danskerne kan bo og leve i alle dele af landet ved at forbedre tilgængeligheden til den lokale købmand, også i landdistrikterne og i de mindre bysamfund. Støtten består blandt andet af økonomisk indskud fra Dagrofa til at opføre eller bevare dagligvarebutikker i mindre samfund, markedsanalyser der skal kortlægge lokalsamfundets behov, råd og vejledning i at åbne og drive en dagligvarebutik og hjælp til at finde den rette købmand, samt løbende støtte fra Dagrofas bagland, heriblandt involvering i politiske aftaler, som kommer byer i landdistrikterne til gode.

Dagrofa har i 2021 også afgivet et samfundsløfte, som giver lovning på, at koncernen vil åbne dagligvarebutikker i byer med mindst 600 indbyggere, hvis projektet ellers kan finde opbakning og finansiering – eksempelvis gennem anparter – ude i lokalområdet.



**I dag er knap 100  
butikker med  
borgerinvolvering  
en del af Dagrofa,  
og interessen er  
stigende.**



## LOKAL FORANKRING BETYDER LEVENDE BYSAMFUND

Da byens eneste dagligvarebutik i Kragelund i Midtjylland lukkede, kunne borgerne ikke blot se til, mens de mistede byens samlingspunkt. De satte sig for at samle anparter ind til at købe bygningerne og få en ny købmand til byen. Thomas Nielsen sprang til, og i dag driver han Min Købmand i Kragelund med stor succes. Købmandsbutikken er et samlingspunkt på mange måder, og nogle borgere omtaler den sågar som deres ”forlængede dagligstue”. Købmand Thomas Nielsen har fingeren på pulsen og sørger altid for at lytte til borgernes behov, både når det gælder varer, lokale initiativer eller bare en god snak om stort og småt.

***”Det var en drøm for mig at blive købmand med den tilhørende frihed og muligheden for at gøre en forskel for lokalsamfundet - og jeg var overvældet af den opbakning og vilje, der mødte mig. Jeg tænkte, det mener de godt nok, og nu giver jeg det samme engagement tilbage til lokalsamfundet i Kragelund.”***

**THOMAS NIELSEN, KØBMAND I MIN KØBMAND KRAGELUND**

Thomas Nielsen støtter flere lokale initiativer med sponsorater, heriblandt den lokale fodboldklub og nye initiativer til udvidelse af byen. Kragelund har også fået flere nye arbejdspladser med den nye købmand. Blandt andet ansatte Thomas 61-årige Tove, der før har været truckfører og haft et sygdomsforløb. Hun havde brug for en god genstart og er i dag en værdsat medarbejder, der giver vigtige indsigter i de lokales præferencer.

Den samlede indsats fra Thomas og byens borgere med at genetablere købmanden som et centralt omdrejningspunkt betyder, at byen igen blomstrer. Flere og flere børnefamilier strømmer til området grundet det lokale engagement, hvilket blandt andet har medført åbningen af en ny vuggestue samt et voksende behov for flere lejeboliger og byggegrunde.

## DAGROFA HJÆLPER GLOBALT VED AT STYRKE LOKALT

Som en af Danmarks største dagligvarevirksomheder ønsker Dagrofa at bidrage til øget folkesundhed og et mere ansvarligt forbrug. Dette gøres blandt andet ved at skærpe sundheds- og bæredygtighedstandarden i Dagrofas private label produkter, og have fokus på at tilbyde og synliggøre flere bæredygtige varer. Dagrofa arbejder med værktøjer til at nedbringe madspild som Whywaste og Too Good To Go, samt uddannelse af medarbejderne ude i butikkerne, så Dagrofa i samarbejde med vores kunder kan arbejde hen mod at nedbringe madspild.





## DEN LOKALE KØBMAND KAN GØRE EN STOR FORSKEL

Købmand i MENY Domus Vista på Frederiksberg, Michael West, er den lokale købmand midt i byen. Ifølge Michael West er hans vigtigste rolle som købmand at inkludere og støtte lokalsamfundet på Frederiksberg, blandt andet ved at tilbyde en alsidig og imødekommende arbejdsplads for alle – også til mennesker, der har specielle behov.

***”Jeg synes, det er meget vigtigt at rumme alle mennesker, for alle vil gerne bidrage og være en del af et fællesskab, hvis de får chancen. Vi har i årevis haft et samarbejde med Frederiksberg Kommune, som tilbyder skræddersyede ordninger til mennesker med særlige behov eller handicap. Medarbejderne er glade for mangfoldigheden, og det giver en rigtig god arbejdskultur, med plads til alle, som kunderne også kan mærke.”***

**MICHAEL WEST, KØBMAND I MENY DOMUS VISTA**

I sommeren 2021 donerede han for eksempel 25.000 kr. til Dansk Røde Kors' ferielejr for udsatte unge, som dermed fik mulighed for en uges oplevelser med fokus på sundhed og idræt. MENY Domus Vista bakker også op om en mere bæredygtig hverdag.

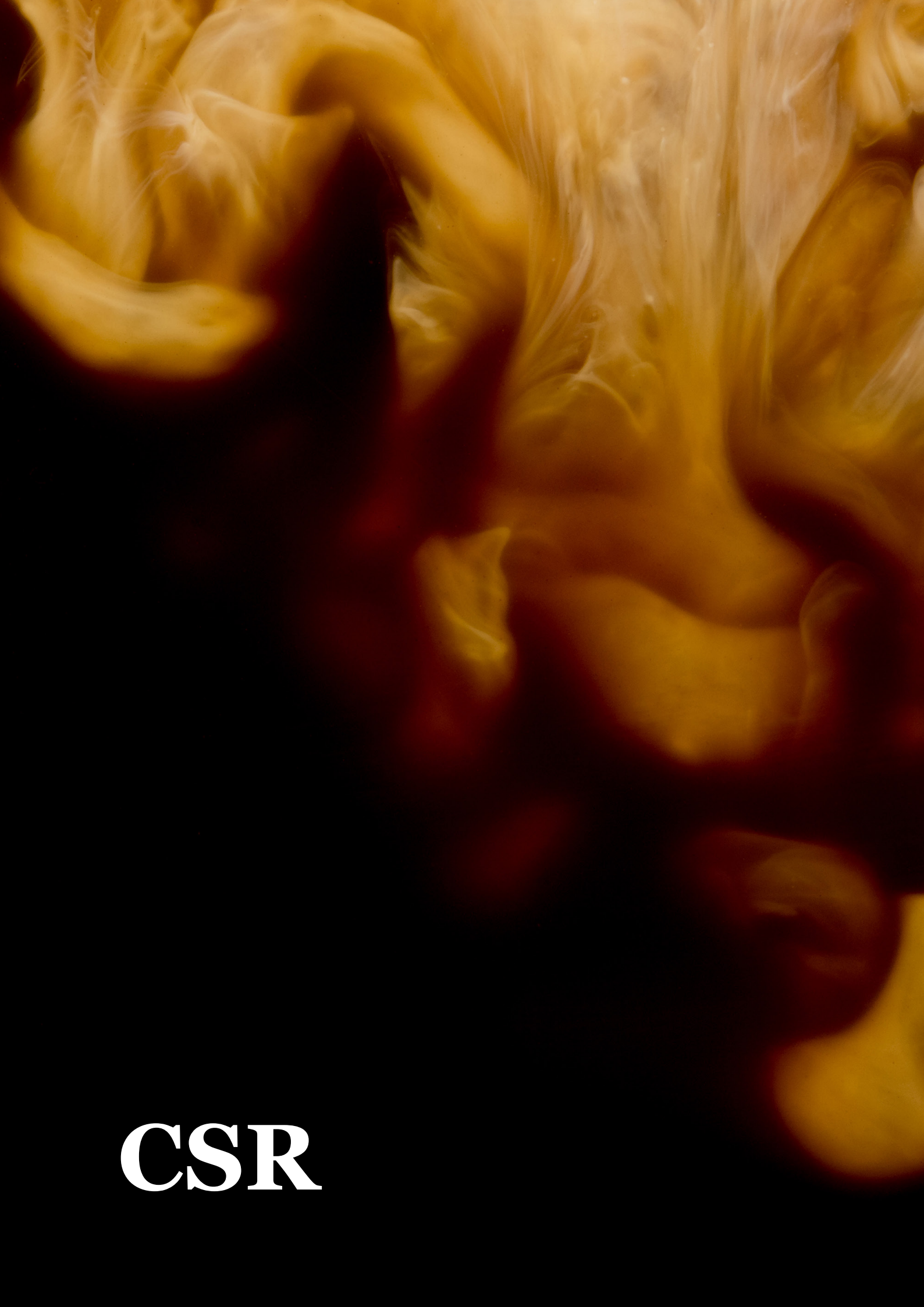
For at gøre det nemt at vælge klima- og miljøbevidst har MENY Domus Vista altid en god pris på økologi, og fra søndag til onsdag har de 20 procent rabat på hylden med ”varer fri for”. Michael West har også stort fokus på at minimere madspild gennem gode tiltag og faglig viden til kunderne.



*”Bæredygtighed er en vigtig dagsorden, som vi gerne vil bakke op om, og her kan vi virkelig gøre en forskel på madspiltsfronten. Efter vi begyndte at bruge Whywaste, som holder styr på varernes holdbarhed, og begyndte et samarbejde med Too Good To Go er vi næsten kommet madspild helt til livs. Samtidig har vi klimauddannede medarbejdere, som kan rådgive kunderne til en mere bæredygtig hverdag.”*

MICHAEL WEST, KØBMAND I MENY DOMUS VISTA





**CSR**

## **SAMFUNDSANSVAR I DAGROFA**

### *Rapportering efter Årsregnskabsloven § 99A*

Dagrofa er bevidst om sit ansvar i forhold til sine medarbejdere, kunder og hele samfundet. Arbejdet med samfundsansvar er forankret i koncernens forretningsstrategi, og Dagrofa har som medlem af Global Compact forpligtet sig til at arbejde efter principperne i FN's initiativ for ansvarlige virksomheder.

Dagrofes forretningsmodel er beskrevet i ledelsesberetningen på side 19. Indenfor områderne, miljø og klima, sociale- og personaleforhold, respekt for menneskerettigheder og bekæmpelse af korruption og bestikkelse, er de væsentligste risici følgende:

- **Miljø og klima:**  
Madspild, CO<sub>2</sub>-udledning og lokal bæredygtighed
- **Sociale- og personaleforhold:**  
Arbejdsmiljø, sikkerhed og ligebehandling
- **Menneskerettigheder:**  
Børnearbejde, tvangsarbejde, ligebehandling, fødevarer sikkerhed og folkesundhed
- **Bekæmpelse af korruption og bestikkelse:**  
Bestikkelse af myndigheder samt karteldannelse



På baggrund af en vurdering af, hvor Dagrofa har størst mulighed for at gøre en positiv forskel inden for CSR, har koncernen valgt at prioritere følgende tre fokusområder, som omfatter verdensmål 3, 7, 11, 12 og 13:

- **Klima & bæredygtig energi**
- **Folkesundhed & ansvarligt forbrug**
- **Lokal bæredygtig udvikling**

Med en ny CSR-strategi under navnet **“Vi hjælper globalt ved at styrke lokalt”**, der løber til og med 2024, har Dagrofa fastsat flere målsætninger, som skal bidrage væsentligt til koncernens CSR-indsats på de tre nævnte fokusområder.

Til trods for et særligt fokus på disse områder, er Dagrofa meget opmærksom på sin indflydelse i forhold til alle 17 verdensmål herunder medarbejder- og sociale forhold, menneskerettigheder samt antikorrupition og bestikkelse.

I forbindelse med CSR-strategiens eksekvering, har Dagrofa en tværgående CSR-komité på topledels-niveau, så koncernen dermed sikrer den nødvendige involvering og forankring.



## FN'S VERDENSMÅL

for bæredygtig udvikling



## **KLIMA & BÆREDYGTIG ENERGI**

Dagrofa vil minimere sit klimaaftryk i egen drift med forskellige initiativer, der samtidig giver forretningsmæssigt mening for koncernen.

### **Dagrofa har som mål at reducere CO<sub>2</sub>-aftrykket i egen drift med 20 procent fra 2021 til 2024, –**

– og har afdækket sit CO<sub>2</sub>-aftryk\* i egen drift i 2021 til at være 43.189 ton CO<sub>2</sub>. Det omfatter CO<sub>2</sub>-aftrykket i henholdsvis Dagrofas egne administrationsbygninger og -lagre, Dagrofa Foodservices' transport, alle butikker i Dagrofa samt i Dagrofas specialistselskaber.

For at understøtte målet om 20 procent reduktion fra 2021 til 2024 har Dagrofa igangsat en række CO<sub>2</sub>-besparende initiativer, der vil blive videreudviklet markant til og med 2024. F.eks. vil Dagrofa strømline koncernens forretningsenheder, således at minimum 75 procent af koncernens energiforbrug kommer fra grøn strøm inden udgangen af 2024. Mere end 20 af Dagrofas detailbutikker har allerede investeret i en løsning, som udnytter butikkens kølesystem til opvarmning af butikken. Dagrofa har også fokus på at øge salget af plantebaserede produkter som supplement til kød, fordi disse er et klimarigtigt alternativ til kød. Dertil er koncernens eget madspild en væsentlig andel af klimabelastningen i koncernens egen drift, og Dagrofa har også et stort fokus på at reducere madspild.

### **I 2020 meldte Dagrofa sig ind i tænketanken OneThird, som arbejder for at bekæmpe madspild, og har sammen med en række andre aktører i fødevarebranchen, forpligtet sig til at reducere koncernens eget madspild med 50 procent inden udgangen af 2030.**

For at indfri det ambitiøse mål, har Dagrofa taget flere forskellige værktøjer i brug, som f.eks. den digitale løsning Whywaste, som mange af Dagrofas butikker anvender. Løsningen varsler butikkens medarbejdere, så de i tide bliver gjort opmærksomme på at få taget ekstra initiativ til salg af varerne inden udløbsdato.

\*Dagrofa har målt CO<sub>2</sub> i egen drift så præcist, som det er muligt med de værktøjer, koncernen har til rådighed for nuværende. Opgørelsen omfatter ikke CO<sub>2</sub>-aftryk fra specialistselskabernes produkter.





**I 2021 gennemførte 91 elever fra MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb klimamodulet, og med en gennemsnitlig evaluering fra eleverne på 4,5 på en skala fra 1-5 blev erfaringen, at klimamodulet i 2021 havde stor værdi for eleverne.**



Et andet effektivt madspildsbesparende værktøj, som bruges af mange af Dagrofas butikker, er Too Good To Go. En platform, hvor butikkerne hver især indsamler varer, der er tæt på udløb. Disse pakkes i poser og sælges via en app til forbrugerne til en fordelagtig pris.

Udover Dagrofas ovennævnte fokus på madspild i egen drift, arbejder Dagrofa kontinuerligt med at belyse, hvordan kunderne kan tage gode klimavalg, blandt andet via uddannelse af medarbejderne.

### **MARKEDSFØRENDE UDDANNELSER I KLIMA**

Som de første i dagligvarebranchen i Danmark, udarbejdede Dagrofa i 2020 et klimamodul i salgsassistenteleuddannelsen, som for første gang blev taget i brug i 2021. Formålet var at uddanne salgsassistenteleverne i klimamæssige udfordringer og klarlægge betydningen af disse i fødevarebranchen. Det skulle klæde salgsassistenteleverne på til både selv at tænke over klimafremmende initiativer i butikkerne samt vejlede kunderne i klimabevidste valg.

I 2021 gennemførte 91 elever fra MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb klimamodulet, og med en gennemsnitlig evaluering fra eleverne på 4,5 på en skala fra 1-5 blev erfaringen, at klimamodulet i 2021 havde stor værdi for eleverne.

Klimamodulet er fortsat en del af salgsassistentelevernes uddannelse og forventes at have positiv effekt fremadrettet. Klimamodulet indføres også for Dagrofa Foodservices salgsassistentelever i løbet af 2022.

I MENY har man i samarbejde med videns- og forandringsorganisationen Madkulturens eksperter uddannet klimaambassadører blandt MENY-butikkernes medarbejdere. Klimaambassadørerne kan vejlede kunderne om klimavenlige valg inden for fødevarer og nonfood. Det kan eksempelvis være, hvordan kunderne kan gøre madlavningen mere klimabevidst, mindske madspild eller hvilke mærkninger, de skal kigge efter for at vælge mere miljøvenlige produkter. Et konkret eksempel kan være anbefalinger af plantebaserede alternativer til kød.

Dagrofa har en målsætning om at være førende, når det gælder sortiment og salg af plantebaserede produkter, der er direkte alternativ til animalske varer. Målet er at tredoble 2021-salget af denne type varer inden udgangen af 2024. Dagrofa samarbejder blandt andet med organisationen Plan-teVækst og leverandøren Naturli' for at få inspiration til et nyt spændende sortiment samt kommunikation inden for dette område, heriblandt kommunikation om grønnere alternativer gennem klimaambassadører og medarbejdere ude i butikkerne.



## **FOLKESUNDHED & ANSVARLIGT FORBRUG**

Dagrofa vil gerne være med til at bidrage til bedre folkesundhed og et mere ansvarligt forbrug, blandt andet gennem initiativer, som skal øge genanvendelsen af plast og gøre det nemmere for forbrugerne at vælge de produkter, der bidrager til øget folkesundhed og ansvarligt forbrug, samt sortere affald korrekt, så mere emballage genanvendes. Som led i denne del af Dagrofas CSR-strategi igangsatte Dagrofa en række væsentlige initiativer, som skulle mindske miljøbelastningen fra produktemballage på koncernens private label produkter og hjælpe forbrugeren med at sortere korrekt.

Blandt andet blev Dagrofa en del af et ambitiøst samarbejde mellem Miljøministeriet og detailbranchen, som skal være med til at sørge for, at mere plastik genbruges frem for at blive smidt ud. I forlængelse af samarbejdet og Dagrofas egne ambitioner på området, har koncernen i 2021 indført en række nye tiltag på egne private label produkter, som skal øge genanvendelsen af plast i koncernen såvel som ude hos forbrugeren.

## **INITIATIVER INDENFOR DAGROFAS PRIVATE LABEL PRODUKTER**

Dagrofa har fokus på at bruge genanvendt produktemballage i den udstrækning, det er teknisk muligt, og i 2021 blev der tilføjet initiativer til at understøtte denne dagsorden. I 2021 blev det besluttet, at plastemballage til samtlige hud- og hårplejeprodukter af private label mærket Grøn Balance fremadrettet skulle produceres med 100 procent genanvendt plast.

I 2021 besluttede Dagrofa at sætte mærkningen "Ofte god efter" på alle private label produkter, der havde mærket "Bedst før". Dagrofa tog beslutningen efter en udmelding fra Miljøstyrelsen om, at 10 procent af danskerne smider varer ud på selve udløbsdatoen i den tro, at varen altid er dårlig efter den påtrykte dato, selvom det ikke behøver være tilfældet.

"Ofte god efter" mærkningen på Dagrofas private label produkter skal være med til at opfordre kunder til at dufte og smage på varen, inden den smides ud, så madspild i højere grad kan undgås.

Dagrofa har i 2021 også været i dialog omkring Holygrail, som er en ny digital vandmærketeknologi under udvikling, som har til formål at sikre bedre sortering af emballage med henblik på at øge genanvendelsesmulighederne. Dagrofa vil bidrage med varer fra koncernens private label produkter til teknologiens videre udvikling i 2022, hvor HolyGrail testes i et større industrielt format.

Dagrofa har besluttet, at koncernens egne varer skal leve op til særlige krav på både miljø- og sundhedsområdet, der er strengere end lovens krav. Eksempelvis er stoffer, der er opført på EU's liste, som er mistænkt for at have hormonforstyrrende effekter, ikke tilladt i Dagrofas private label produkter.

I 2021 blev det besluttet, at plastemballage til hud- og hårplejeprodukter af private label mærket Grøn Balance fremadrettet skal produceres med genanvendt plast. Dette initiativ alene betyder, at Dagrofas forbrug af nyproduceret plast årligt reduceres med mere end 35 ton.







### **ANSVARLIG SOJAOLIE**

Dagrofa ønsker, at skovområder og naturen beskyttes, og koncernen stiller derfor særlige krav til ansvarlig produktion af råvarer til brug i koncernens private label produkter. Derfor er Dagrofa medlem af de store danske alliancer for henholdsvis ansvarlig soja og ansvarlig palmeolie, der begge er faciliteret af Dansk Initiativ for Etisk Handel.

I maj 2021 rapporterede Dagrofa for første gang på koncernens handlingsplan for soja og fremdriften for 2020 (i Dagrofas private label produkter). Handlingsplanen er tilgængelig på Dagrofas hjemmeside og på Dansk Initiativ for Etisk Handels hjemmeside. Opgørelsen viser, at ca. 27 procent af sojaforbruget i 2020 i Dagrofas private label produkter var i overensstemmelse med definitionen af ansvarlig soja jævnfør Dansk Alliance for Ansvarlig Sojas standarder. Der er meget begrænsede mængder fysisk sporbar ansvarlig soja til rådighed, og langt hovedparten af sojaen er derfor ansvarlig via køb af kreditter fra den internationale multistakeholder-platform til fremme af mere bæredygtig soja, RTRS.

Dagrofas udgangspunkt er, at koncernens leverandører skal stå for kreditkøb for den mængde soja, som de direkte eller indirekte anvender til Dagrofas private label produkter. Koncernen har valgt at supplere op med ekstra kreditkøb. Derved har Dagrofa opfyldt sin målsætning om, at 100 procent af den soja, der anvendes i Dagrofas private label produkter First Price, Gestus, Grøn Balance og OMHU, er certificeret som ansvarlig soja. Handlingsplanen for ansvarlig soja er i 2022 udvidet til også at omfatte den indirekte soja, der anvendes i alt fersk kød, som Dagrofa køber med henblik på salg i de fire Dagrofa butikskæder MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb.

### **ANSVARLIG PALMEOLIE**

I regi af Dansk alliance for ansvarlig palmeolie offentliggjorde Dagrofa i 2021 en handlingsplan for koncernens videre arbejde med ansvarlig palmeolie. Handlingsplanen findes på dagrofa.dk og Dansk Initiativ for Etisk Handels hjemmeside.

Handlingsplanen har til formål at sikre, at palmeolieindholdet i koncernens private label produkter kommer fra ansvarlig palmeolieproduktion, primært gennem certificering via RSPO-organisationen. RSPO er en nonprofitorganisation, som har til formål at fremme vækst og anvendelse af bæredygtig palmeolie. RSPO-certificering på produkter garanterer, at den palmeolie, der er anvendt i produktet, er produceret bæredygtigt. Ved brug af RSPO-certificeret palmeolie forpligter Dagrofa sig til bæredygtighed og opretholder samtidigt en tilstrækkelig forsyning af palmeolie uden at beskadige levevilkårene for de oprindelige samfund og biodiversiteten af tilgrænsende økosystemer.

Dagrofa har identificeret ca. 75 fødevarer, som indeholder palmeolie, og i alle disse anvendes der, med få undtagelser, RSPO-certificeret palmeolie.

I nonfood indgår palmeolien primært som derivater, og Dagrofa er i skrivende stund i gang med kortlægning af forbruget. Alle koncernens leverandører af Dagrofas private label produkter bekræfter gennem underskrevne leverandøraftaler, at de anvender palmeoliederivater, som er certificeret som bæredygtig palmeolie.

Dagrofa forventer i løbet af 2022, enten alene eller i samarbejde med Dansk Initiativ for Etisk Handel, at sætte yderligere fokus på afskovning og give forbrugerne mulighed for at tage et veloplyst varevalg med henblik på at bidrage til et mere ansvarligt forbrug.





## MÆRKNINGSORDNINGER OG PRODUKTCERTIFICERINGER


Dagrofa gør i høj grad brug af forskellige myndighedsadministrerede eller anerkendte tredjepartscertificerede mærkninger, og har implementeret brugen af nogle af dem i CSR-strategien.

Ifølge myndighederne er Svanemærkede vaskemidler, køkkenudstyr og alle andre nonfood-produkter et godt valg, da mærkningen stiller skrappe krav til brug af kemikalier, ansvarlig brug af klodens ressourcer og mindskning af klimaaftryk. Dagrofa har derfor besluttet at øge salget af Svanemærkede varer med 10 procent hvert år fra 2021 til og med 2024 – og er allerede godt på vej.

### **Salget af Svanemærkede varer er øget med 10 procent i forhold til 2019.**

Det gælder foruden varer med Svanemærket også Nøglehulsmærkede og Statskontrollerede økologiske fødevarer, som Dagrofa også har et mål om at øge salget af med 10 procent hvert år fra 2021 til 2024. Nøglehulsmærket tildeles alene varer, der af myndighederne anses for at være sunde, og derfor ønsker Dagrofa med målet om at sælge flere Nøglehulsmærkede varer at bidrage til øget folkesundhed.

I 2021 steg Dagrofas salg af røde og grønne statskontrollerede økologiske fødevarer med 15 procent i forhold til 2019. En klar opfyldelse af målet om årlig vækst på min. 10 procent. Koncernens salg af Nøglehulsmærkede varer steg med 5 procent i 2021 i forhold til 2019, hvilket Dagrofa har fokus på at forbedre i 2022.



I 2021 steg Dagrofas salg af røde og grønne statskontrollerede økologiske fødevarer med 15 procent i forhold til 2019. En klar opfyldelse af målet om årlig vækst på min. 10 procent.

Dagrofas salg af Svanemærkede, Nøglehulsmærkede og økologiske produkter i 2021 er målt op imod 2019 på grund af de usædvanlige vilkår, som COVID-19-pandemien skabte for salg af varer i 2020.



## LOKAL BÆREDYGTIG UDVIKLING

Det selvstændige købmændskab betyder, at butikkerne kan agere med ægte engagement og større lokal nærhed i forhold til kundernes ønsker med udgangspunkt i de specifikke vilkår i lokalområder. Dagrofa ønsker, at købmændene arbejder med ansvarlighed i et lokalt perspektiv, hvortil koncernen understøtter købmændenes kompetencer og muligheder for at bidrage til mere lokal, hvor de inddrager kunderne i en bæredygtig udvikling for byen.

Den lokale dagligvarebutik fungerer ofte som det lokale samlingspunkt, og den lokale købmand kan derfor bidrage til lokalsamfundet med forskellige sociale og bæredygtige initiativer, som er til gavn for borgernes trivsel og lokalområdets udvikling.

Eksempelvis indsamlede landets lokale SPAR-butikker i 2021 over 250.000 kr. til Den Danske Naturfond med det formål at støtte op om mere biodiversitet. Pengene gik ubeskåret til køb af jordarealer, som Den Danske Naturfond fredede for, at naturen kunne vokse vildt og bidrage til mere biodiversitet i lokalområderne.

Udover at være initiativtager på gode, lokale tiltag for bæredygtighed, er den lokale købmand også med til at sikre bæredygtig udvikling for byen og lokalsamfundet. Ifølge en undersøgelse foretaget af YouGov for ejendomsmæglerkæden Home i 2021, er muligheden for lokale dagligvareindkøb en af topprioriteterne, når danskerne skal købe bolig. Samme undersøgelse peger på, at manglen på en lokal dagligvarebutik kan have negative konsekvenser for boligpriserne og tilflytningen til en by.

Muligheden for en lokal dagligvarebutik har dermed stor betydning for lokalsamfundene på flere parametre, særligt i landdistrikterne. Alligevel er antallet af dagligvarebutikker i de mindste byer blevet halveret i løbet af de seneste ti år, men den udvikling vil Dagrofa være med til at vende. Dagrofa har allerede knap 100 borgerprojekter fordelt over hele landet, og i 2021 åbnede Dagrofa fem butikker som borgerprojekter, og –

**– ambitionen er at åbne minimum 25 borgerprojekter inden udgangen af 2024.**

Flere initiativer er sat i værk for at nå målet, heriblandt det samfundsløfte som Dagrofas koncernchef, Tomas Pietrangeli, fremlagde på vegne af koncernen i oktober 2021.

**Med samfundsløftet har Dagrofa et erklæret mål om at åbne dagligvarebutikker i landdistriktsbyer med mindst 600 indbyggere, hvis projektet har tilstrækkelig opbakning og finansiering.**

Annonceringen af samfundsløftet har indtil videre medført opstarten på flere nye borgerprojekter og adskillige henvendelser fra borgere, der ønsker at få en lokal dagligvarebutik til byen.

Med henblik på at accelerere denne positive udvikling og bidrage til at sikre yderligere muligheder for finansiering, påbegyndte Dagrofa en dialog med Folketinget og regeringen om at skabe bedre muligheder for borgerstøttede dagligvarebutikker med det formål at øge væksten i landdistrikterne. Dialogen resulterede i, at regeringen i maj 2021, som led i et større politisk udspil, lagde op til, at der skulle afsættes 18 millioner kr. over tre år til borgerbutikker, hvor man til hvert projekt kunne søge op til 400.000 kr. til medfinansiering af projektet.

Udspillet blev endeligt udmøntet i forbindelse med en bred politisk aftale i november 2021, og støttebeløbet, som hvert lokalsamfund kan søge til borgerbutikker, blev hævet til 600.000 kr. Dagrofa vurderer, at puljen kan række til medfinansiering af op mod 30 borgerbutikker i små byer, der i dag ikke har en dagligvarebutik.





### **LOKALE INITIATIVER TIL FORDEL FOR DE SMÅ LOKALSAMFUND**

Som en del af ambitionen om at være med til at skabe mere liv i Danmarks yderområder, igangsatte Dagrofa i februar 2021 et større, strategisk udviklingsprojekt med støtte fra Erhvervsministeriet. Projektet skal bidrage til at indfri den politiske ambition om vækst og udvikling i de danske land-distrikter. Projektet indebærer et samarbejde med fem lokale købmænd, der sammen med borgere fra deres nærområde udvikler initiativer og afprøver lokalt tilpassede modeller i den lokale dagligvarebutik. Det kan eksempelvis være i forhold til nye modeller for vareudbringning, decentral borger-service, lokale fællesspisninger eller lignende.

Dagrofas købmænd har med stor succes tidligere prøvet kræfter med tilsvarende tiltag. I forbindelse med kommunalvalget i november 2021, gik en række købmænd fra dagligvarekæderne SPAR og Min Købmand sammen om at bidrage til lokaldemokratiet i deres nærområde ved at afholde debatarrangementer med dertilhørende fællesspisning.





## **MEDLEMSKAB AF UN GLOBAL COMPACT**

Dagrofa tilsluttede sig i foråret 2018 UN Global Compact, som danner fundamentet for Dagrofas arbejde med samfundsansvar, herunder menneskerettigheder. De ti principper i Global Compact bygger på internationalt anerkendte konventioner om menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og anti-korruption.

I forhold til overholdelse af menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder og sociale forhold håndteres det via rammeaftaler med leverandører, samarbejdsaftaler med videre. Det foregår i henhold til den førende globale forretningssammenslutning for åben og bæredygtig handel, amfori BSCI, og her følges United Nordic's Code of Conduct, som beskriver sociale krav til leverandører, herunder respekten for menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder.

For at sikre, at Dagrofa overholder gældende menneske- og arbejdstagerrettigheder samt bekæmpelse af korruption og bestikkelse, indgås samtlige samarbejds- og rammeaftaler med leverandører i henhold til den førende globale forretningssammenslutning for åben og bæredygtig handel, amfori BSCI og United Nordic's Code of Conduct. I 2021 har Dagrofa opdateret en lang række leverandør- og rammeaftaler, og det arbejde fortsætter i 2022 og fremadrettet. Dagrofa uddanner også nøglemedarbejdere i anti-korruption for at minimere risikoen for, at dette finder sted.

Dagrofas forretningsforbindelser og partnere er underlagt krav om overholdelse af relevant lovgivning og anbefalinger på samme niveau som Dagrofa. Krav til overholdelse af anti-korruption er indarbejdet i alle kunde- og samarbejdsaftaler, samt alle rammeaftaler med leverandører.

Der stilles krav til leverandørens kvalitetsstyringssystem samt til Dagrofas og United Nordics Code of Conduct, som beskriver krav til leverandører, herunder krav til kvalitet, miljø, menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder m.m.

I samarbejde med United Nordic foretager Dagrofa en vurdering af leverandører, som leverer produkter til koncernens private label produkter. Der foretages en vurdering af leverandører, som enten har produktion i et risikoland eller bruger råvarer, der er dyrket i et risikoland. Leverandørerne skal overholde Dagrofas og United Nordics Code of Conduct, som beskriver krav til leverandører, herunder krav til kvalitet, miljø, menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder m.m. Alle leverandører skal underskrive en kontrakt indeholdende en udførlig beskrivelse af Dagrofas og United Nordics krav til producenter og leverandører.

I fremtiden vil Dagrofa desuden skærpe fokus på de miljømæssige konsekvenser af vareproduktionen til koncernen. Det vil blandt andet ske gennem krav om certificering inden for miljøvenlig produktion.

For yderligere at understøtte koncernens menneskerettighedspolitik har Dagrofa en række HR-politikker vedrørende ligestilling mellem køn, rekrutteringspolitik, krænkelspolitik med videre. Arbejdet med menneskerettigheder har i 2021 resulteret i en opdateret whistleblowerordning.





### WHISTLEBLOWERORDNING

Dagrofa overholder både lovgivning og internt fastsatte regler (politikker og retningslinjer) for at sikre en forsvarlig og effektiv drift af Dagrofa som virksomhed. Til at understøtte dette mål, og som led i Dagrofas overordnede strategi, har Dagrofa en whistleblowerordning. Ordningen medvirker til at forebygge, opdage og håndtere eventuelle alvorlige forhold, som kan have stor økonomisk og omdømmemæssig betydning for Dagrofa. I december 2021 blev Dagrofas whistleblowerordning opdateret og lanceret med en revideret whistleblowerpolitik samt interne retningslinjer vedrørende håndtering af whistleblowersager. Dette skete med henblik på at sikre overensstemmelse med den nye whistleblowerlovgivning. PwC er ekstern leverandør af Dagrofas Whistleblowerordning.

Whistleblowerordningen har til formål at give ansatte, samarbejdspartnere, leverandører, købmænd og deres ansatte, kunder samt andre eksterne personer ("whistleblowere") mulighed for at indberette forhold, hvor der er rimelig mistanke om faktiske eller potentielle overtrædelser af lovgivning, forsøg på at skjule sådanne, samt alvorlige overtrædelser af retningslinjer udstedt af Dagrofa ("indberetninger").

Whistleblowerordningen håndterer også indberetninger om fødevarer sikkerhed samt forhold vedrørende ansættelses- eller ledelsesmæssige forhold. Der kan anmeldes forhold om følgende:

- Bestikkelse og korruption, f.eks. interessekonflikter, sponsorering, donationer, gaver.
- Strafbare forhold, f.eks. dokumentfalsk, bedrageri, underslæb, misbrug af økonomiske midler, regnskabsmanipulation, afgivelse af urigtige oplysninger, tyveri, grove overtrædelser af tavshedspligt samt hvidvask.
- Beskyttelse og håndhævelse af menneskerettigheder.
- Lovovertrædelser, f.eks. konkurrenceregler (prisaftaler, udveksling af prisfølsomme oplysninger, hemmelige aftaler med konkurrenter), persondataregler, forbrugerbeskyttelsesregler og regler om markedsføring.
- Brud på arbejdssikkerhedsregler, f.eks. sikkerhedsregler på lagre.
- Brud på miljøregler og forurening af miljøet.
- Handlinger begået af ledelsen, der ikke kan gå ledelsesvejen, f.eks. fortielser, usandheder eller urigtige oplysninger.
- Grove overtrædelser af interne regler (politikker + retningslinjer), f.eks. IT-sikkerhedspolitikken.
- Anden uetisk eller upassende adfærd f.eks. diskrimination, sexchikane, overtrædelse af menneskerettigheder.







## DAGROFA SOM ANSVARLIG ARBEJDSPLADS

Dagrofa er en ansvarlig arbejdsplads, hvor medarbejdere trives i et uformelt og professionelt miljø, og hvor udvikling af den enkelte medarbejder prioriteres højt. Dertil ønsker Dagrofa at fremme medarbejdersundhed og mangfoldighed, så der er plads til alle uanset køn, alder og etnicitet.

Det gøres blandt andet i samarbejde med lokale kommuner og jobkonsulenter, som medvirker til integration af udenlandske medarbejdere og medarbejdere i løntilskud.

I løbet af 2021 blev der udført en fælles måling af motivation og trivsel for alle Dagrofa-ansatte, som samlet set viser en organisation i trivsel og fremdrift.

Alle nye medarbejdere bliver via medarbejderhåndbogen introduceret til Dagrofa som ansvarlig virksomhed, og det omfatter introduktion til politikker og retningslinjer vedrørende blandt andet anti-korruption, gaver, rejser, interessekonflikter og hvidvask samt whistleblowerordningen. Disse politikker kigges ind i og opdateres løbende.

Dagrofes medarbejdere gør forskellen for virksomheden og kunderne, og Dagrofa tilbyder derfor en bred palette af relevant medarbejdertræning. I 2021 har Dagrofa arbejdet med og videreudviklet forskellige læringsformer med særlig fokus på udvikling, digital læring, ledelse, fag-kompetencer, tiltrækning af medarbejdere samt ”grøn uddannelse” for salgsassistenteleverne.

Et eksempel herpå er fysiske og digitale fagkurser målrettet ledere og medarbejdere i Dagrofes detailbutikker. Dette omhandler blandt andet kurserne ”Ostemester”, ”ØL-kelner” og ”detail-sommelier”, hvor der er fokus på at give specialiseret viden inden for de specifikke kategorier. Ligeledes er mestertalentuddannelsen for slagtere og delikatessesmedarbejdere en del af Dagrofes målsætning om at styrke fagkompetencerne.

I 2022 fortsætter arbejdet med at sikre, at Dagrofa er en attraktiv arbejdsplads. Blandt andet har koncernen i 2021 færdiggjort udviklingen af nye uddannelsesaktiviteter, der bliver lanceret i løbet af 2022. Blandt andet lanceres en ny 2-årig akademiuddannelse i detail, som skal styrke karrierevejen i detailbutikkerne og den enkelte medarbejders udvikling gennem en række kreative og anderledes initiativer, der skal udfordre og inspirere deltagerne på nye måder. Det første hold elever starter på uddannelsen i maj måned.



Dagrofa har desuden accelereret arbejdet med en ny og proaktiv tilgang til rekruttering, heriblandt gennem opbakning fra medarbejderambassadører, hvilket har skabt øget interesse for branchen og for Dagrofa som arbejdsplads.

- **ELEVAMBASSADØRER FORREST**

Dagrofas elever har i 2021 vist et stort engagement på Facebook, hvor de har postet inspirerede opslag om "Hverdagen som elev i Dagrofa". Dagrofas elevambassadører har i 2021 produceret over 400 opslag om tiltag gennemført på klimamodulet på butikkernes lokale Facebook-sider. De 400 opslag er blevet set af 375.000 personer og har haft over 15.000 interaktioner og 4.500 likes.

- **FOKUS PÅ BRANCHEN SOM ARBEJDSPLADS VIA MEDARBEJDERAMBASSADØRER**

Dagrofa sætter fokus på branchen og koncernen som arbejdsplads på forskellige platforme - eksempelvis via medarbejderportrætter på LinkedIn, hvor medarbejdere fortæller om deres arbejde i koncernen.

- **REKRUTTERING AF CHAUFFØRER I DAGROFA FOODSERVICE VIA EGNE CHAUFFØRER**

At udvikle og tiltrække kvalificerede chauffører er centralt, og Dagrofa implementerede i 2021 rekrutteringskampagner på sociale medier, plakater på lastbiler og en intern kampagne, hvor medarbejderne kunne hjælpe med at finde nye kollegaer - hvilket har haft en god effekt.



## **GOD LEDELSE OG UDVIKLING AF LEDERKOMPETENCER**

Dagrofa prioriterer god ledelse og udvikling af lederkompetencer, da det er en vigtig nøgle til daglig trivsel blandt medarbejderne. I 2021 afholdt Dagrofa træning af ledere, hvor der blev arbejdet med feedback og anerkendelse. I koncernens måling for medarbejdertilfredshed i 2021 kunne det konstateres, at medarbejderne havde en høj tilfredshed med deres ledere.

**Den gennemsnitlige medarbejders  
vurdering af samarbejdet med nærmeste leder  
lå i snit på 4,4 på en skala fra 1-5, hvor 5 er den  
højeste karakter.**

## **UDDANNELSER FOR AT FREMME KØBMANDSSKAB**

Købmanden er helt central i Dagrofas butikker og i lokalmiljøet, hvorfor købmandskabet og købmandskompetencer vægtes højt i koncernen. Dagrofa træner og uddanner ambitiøse og erfarne købmænd på Dagrofas specialdesignede købmandsuddannelse. Dagrofa uddanner også medarbejdere, som har ambitioner om at blive købmænd i fremtiden på en talentuddannelse. Talentuddannelsen har til formål at forkorte vejen fra medarbejder til selvstændig købmand gennem relevant uddannelse og sparring. For at blive optaget på talentuddannelsen skal medarbejderen gennem en screening og en række optagelseskrav.

## **NYE RETNINGSLINJER OG TRÆNING I FORHOLD TIL ET INKLUDERENDE ARBEJDSMILJØ**

Dagrofa ønsker, at der på arbejdspladsen er en ordentlig og respektfuld omgangstone. Derudover tager koncernen krænkende adfærd alvorligt, og der er et ønske om en åben dialog om krænkende adfærd samt forebyggelse på området. Dertil er Dagrofas retningslinjer blevet gennemgået, og koncernens politik på området er blevet opdateret.

Arbejdet med dette er forankret i koncernledelsen. Dertil er politikken blevet kommunikeret bredt ud i koncernen, samtlige ledere er blevet indbudt til webinar om emnet og nye processer på området er blevet implementeret. Formålet med den opdaterede politik er at styrke forebyggelsen og håndteringen af krænkende adfærd.





## MÅLTAL FOR BESTYRELSEN

*Rapportering efter Årsregnskabsloven § 99B*

Dagrofa ApS har sat et mål om, at minimum et kvindeligt medlem af bestyrelsen er valgt på den årlige generalforsamling i 2022. På nuværende tidspunkt er der udelukkende mænd blandt de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer.

Bestyrelsessammensætningen i 2021 er uændret i forhold til 2018, hvor måltallet for andelen af kvindelige medlemmer blev fastsat, idet bestyrelsen i 2020 blev genvalgt på generalforsamlingen. På de kommende generalforsamlinger vil bestyrelsen fremadrettet søge at indstille egnede kvindelige kandidater til bestyrelsen for at opnå målet om minimum et kvindeligt generalforsamlingsvalgt bestyrelsesmedlem. Ud af de tre medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er der en kvinde.



## **STATUS FOR UNDERREPRÆSENTERET KØN OG MÅLTAL**

### **I ØVRIGE LEDELSESNIVEAUER**

Dagrofa har en ligestillingspolitik, hvor en af ambitionerne er at skabe en arbejdsplads med større lighed mellem antallet af kvinder og mænd på de øvrige ledelsesniveauer, og hvor det underrepræsenterede køn som udgangspunkt udgør 40 procent. Med de øvrige ledelsesniveauer menes direktionen, koncernledelsen og Top60-ledelsen.

Vi arbejder for at sikre lige muligheder for alle ansøgere og ansatte i faserne af rekrutteringsprocessen. Det tilstræbes således, at der er egnede kandidater af begge køn med i den afsluttende del af en rekrutteringsproces.

Andelen af kvindelige ledere i Top60-ledergruppen er steget med fem kvindelige medlemmer i 2021 i forhold til 2020, hvilket giver en fordeling på 69 procent mandlige medlemmer og 31 procent kvindelige medlemmer i udgangen af 2021.

Derudover har Dagrofa i 2021 stillet endnu højere krav til samarbejdende rekrutteringsvirksomheder om, at der skal præsenteres kandidater af begge køn til lederstillinger, da dette anses for at være en vigtig forudsætning for ligestilling i ledelsesniveauerne.

I Dagrofa vægtes intern uddannelse og udvikling af ledere tungt, og derfor igangsatte Dagrofa i 2021 et mentorprogram på tværs af koncernen, hvor ledere sparrede med medarbejdere gennem deres faglige udvikling. I 2022 fortsætter mentorprogrammet med fokus på ligelig repræsentation af alle køn. Mentorprogrammet skal være med til at sikre en kontinuerlig understøttelse af talentfulde medarbejderes udvikling gennem kompetent rådgivning og læring fra ledere på tværs af andre afdelinger.

Uddannelse af salgsassistentelever er af stor vigtighed for at støtte egen pipeline til de forskellige ledelsesniveauer i Dagrofas butikiformater MENY, SPAR, Min Købmand, Let-Køb og engrosbutikkerne i Dagrofa Foodservice. Når nye elever påbegynder en uddannelse, er der fokus på en lige fordeling af kvindelige og mandlige elever. I 2021 udgjorde det underrepræsenterede køn 48 procent. Tidligt i elevernes uddannelsesforløb identificeres de elever, der ønsker at gå ledelsesvejen i Dagrofa. For at sikre flere ledere af det underrepræsenterede køn, ser vi det som en styrke, at pipeline er tæt på ligeligt fordelt.

Der forventes en positiv udvikling, når alle initiativer er fuldt implementerede.



## DATAETIK

### *Rapportering efter Årsregnskabsloven § 99D*

I Dagrofa har vi en politik for dataetik, hvor ledelsen går forrest og medvirker til at sikre, at politikken gennemsyrrer Dagrofa. Ledelsen sikrer også, at der er udarbejdet og godkendt en dataetisk politik, og at denne er afbalanceret med virksomhedens øvrige interesser.

Dagrofa tager ansvar for behandlingen af data. Her sikres, at behandling af samarbejdspartneres data kun sker, når det er nødvendigt. Ligeledes sikres det, at klare afgrænsede formål er kortlagt og i overensstemmelse med love, regler og konventioner, således at risici for og konsekvenser ved brud på individers rettigheder reduceres mest muligt. Dagrofa sørger for, at IT-leverandører handler under instruktion, har god sikkerhed under behandlingen samt opfylder gængse forventninger til IT-sikkerhedsetik. Data videregives og sælges i det omfang, der er pligt til, samt i det omfang det vurderes at være til gavn for brugeren.

Dagrofa sikrer, at der er lovligt grundlag for videregivelsen eller salget af oplysningerne, inden det finder sted. Videregivelse af oplysninger sker altid ved hjælp af tekniske foranstaltninger, som tilbyder en passende sikkerhed, når det tages i betragtning, hvilken type oplysning der er tale om.

Dagrofa bruger data til at skabe værdi for kunderne, så de mest effektivt og personaliseret får adgang til de rette løsninger og tilbud. Det skaber gennemsigtighed, så kunderne i videst muligt omfang har direkte indsigt i data om dem, samt de behandlinger der foretages, således at kunderne kan være trygge ved, at data om dem er beskyttet bedst muligt. Dagrofa vurderer herunder eventuelle negative konsekvenser, for eksempel overvågning, eksklusion eller stigmatisering, for kunderne, når der igangsættes nye behandlinger af personoplysninger – herunder ved brug af nye teknologier.

Dagrofa prioriterer, at medarbejdere er velinformerede om dataetik, datasikkerhed og korrekt omgang med persondata, blandt andet gennem løbende træning, uddannelse og efteruddannelse af medarbejderne. Dagrofa tilstræber udvikling af en ”positiv fejkultur” blandt medarbejdere, hvor åbenhed omkring fejl og problemer fører til forbedringer.





# Ejerforhold og koncernens struktur



DAGROFA ER EJET AF NORGESGRUPPEN, SOM EJER 48,9 PROCENT, KFI ERHVERVSDRIVENDE FOND, SOM EJER 42,5 PROCENT, OG KØBMÆNDENE, SOM EJER 8,6 PROCENT



## KONCERNLEDELSEN I DAGROFA



**TOMAS PIETRANGELI**

Koncernchef, Dagrofa



**HENRIK CHRISTIANSEN**

Koncerndirektør økonomi, IT  
& butiksudvikling, Dagrofa



**MICHAEL CHRISTENSEN**

Kategoridirektør, Dagrofa



**LARS ARNLØV JØRGENSEN**

Adm. direktør, Dagrofa Logistik



**SUNE VORRE**

IT-direktør, Dagrofa



**LAURA MARIE LARSEN**

HR-direktør, Dagrofa



**RICHO BOSS**

Kædedirektør, MENY



**ESBEN KELLER**

Kædedirektør, SPAR,  
Min Købmand & Let-Køb



**NIELS MILES FRANDSEN**

Adm. direktør, Dagrofa Foodservice



# Ledelses- påtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2021 for Dagrofa ApS.

Årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med Årsregnskabsloven.

Årsregnskabet og koncernregnskabet giver efter vores opfattelse et retvisende billede af selskabets og koncernens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2021 samt af resultatet af selskabets og koncernens aktiviteter og pengestrømme for 2021.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i selskabets og koncernens aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat og af selskabets og koncernens finansielle stilling samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som selskabet og koncernen står over for.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

**Ringsted, den 24. marts 2022**

## **DIREKTION**

**TOMAS PIETRANGELI**

**HENRIK CHRISTIANSEN**

## **BESTYRELSE**

**JESPER LOK**

Formand

**MICHAEL AUGUST BONDE  
CHRISTIANSEN**

Næstformand

**TORE BEKKEN**

Næstformand

**GEIR HOV**

**JENS PETER TOFT**

**SØREN ENGBERG**

**KENNET BERLIN**

**LIZA JENSEN**

**JONAS JØRGENSEN**





# Den uafhængige revisors revisions- påtegning

## DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

Til kapitalejerne i Dagrofa ApS

### KONKLUSION

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2021 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2021 i overensstemmelse med Årsregnskabsloven.

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Dagrofa ApS for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2021, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som selskabet, samt pengestrømsopgørelse for koncernen ("regnskabet").

### GRUNDLAG FOR KONKLUSION

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit Revisors ansvar for revisionen af regnskabet. Vi er uafhængige af koncernen i overensstemmelse med International Ethics Standards Board for Accountants' internationale retningslinjer for revisoreres etiske adfærd (IESBA Code) og de yderligere etiske krav, der er gældende i Danmark. Ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse krav og IESBA Code. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.



## **UDTALELSE OM LEDELSESBERETNINGEN**

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om regnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af regnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med regnskabet eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder krævede oplysninger i henhold til Årsregnskabsloven.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet, og er udarbejdet i overensstemmelse med Årsregnskabslovens krav. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

## **LEDELSENS ANSVAR FOR REGNSKABET**

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med Årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et regnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af regnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere koncernens og selskabets evne til at fortsætte driften; at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant; samt at udarbejde regnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere koncernen eller selskabet, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

## **REVISORS ANSVAR FOR REVISIONEN AF REGNSKABET**

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om regnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, samt at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men det er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som brugerne træffer på grundlag af regnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af koncernens og selskabets interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af regnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om koncernens og selskabets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i regnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion.



Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at koncernen og selskabet ikke længere kan fortsætte driften.

- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af regnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om regnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.
- Opnår vi tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for de finansielle oplysninger for virksomhederne eller forretningsaktiviteterne i koncernen til brug for at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet. Vi er ansvarlige for at lede, føre tilsyn med og udføre koncernrevisionen. Vi er eneansvarlige for vores revisionskonklusion.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang, og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

**Hellerup, den 24. marts 2022**  
**PricewaterhouseCoopers**  
**Statsautoriseret Revisionspartnerselskab**  
**CVR-nr. 33 77 12 31**

**ANDERS STIG LAURITSEN**

Statsautoriseret revisor, mne32800

**MARTIN LUNDEN**

statsautoriseret revisor, mne32209









Regnskab

RESULTATOPGØRELSE		KONCERN		MODERSELSKAB	
T.KR.	NOTE	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020
Nettoomsætning	1	17.861.198	17.439.698	2.240.400	2.378.922
Andre driftsindtægter	2, 3	121.275	102.384	206.519	179.033
<b>INDTÆGTER</b>		<b>17.982.473</b>	<b>17.542.082</b>	<b>2.446.919</b>	<b>2.557.955</b>
Vareforbrug		-14.940.252	-14.688.551	-1.237.944	-1.391.128
Andre eksterne omkostninger		-1.192.323	-1.179.351	-564.101	-547.544
Personaleomkostninger	4	-1.482.061	-1.438.289	-619.134	-611.343
<b>RESULTAT FØR AFSKRIVNINGER</b>		<b>367.837</b>	<b>235.891</b>	<b>25.740</b>	<b>7.940</b>
Af- og nedskrivninger	5	-266.232	-285.470	-141.360	-142.338
<b>RESULTAT AF PRIMÆR DRIFT</b>		<b>101.605</b>	<b>-49.579</b>	<b>-115.620</b>	<b>-134.398</b>
Indtægter af kapitalandele i dattervirksomheder	6	0	0	123.808	9.029
Indtægter af kapitalandele i ass. virksomheder	7	1.782	2.016	1.782	2.016
Indtægter af værdipapirer, der er anlægsaktiver		19	6	19	6
Finansielle indtægter	8	2.274	1.982	20.614	26.645
Finansielle omkostninger	9	-47.882	-50.789	-30.729	-32.433
<b>RESULTAT FØR SKAT</b>		<b>57.798</b>	<b>-96.364</b>	<b>-126</b>	<b>-129.135</b>
Skat af årets resultat	10	-356	95	20.970	2.577
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>57.442</b>	<b>-96.269</b>	<b>20.844</b>	<b>-126.558</b>



BALANCE		KONCERN		MODERSELSKAB	
T.KR.	NOTE	31/12 2021	31/12 2020	31/12 2021	31/12 2020
AKTIVER					
IT-software		79.760	84.645	60.002	54.156
Goodwill		129.863	139.324	10.378	10.474
Koncepter		185.248	197.598	105.066	112.072
Kunderelationer		313.661	344.948	176.875	180.804
Varemærker og produktudvikling		90.767	95.387	76.133	77.819
Andre immaterielle anlægsaktiver		816	1.683	150	350
Immaterielle anlægsaktiver under udførelse		13.770	7.455	13.770	5.393
<b>IMMATERIELLE ANLÆGSAKTIVER</b>	<b>11</b>	<b>813.885</b>	<b>871.040</b>	<b>442.374</b>	<b>441.068</b>
Grunde og bygninger		1.028.802	1.052.022	219.837	220.634
Driftsmateriel og inventar		339.695	343.734	221.214	222.779
Indretning af lejede lokaler		158.283	175.750	129.048	141.562
Materielle anlægsaktiver under opførelse		88.747	52.529	62.300	22.641
<b>MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER</b>	<b>12</b>	<b>1.615.527</b>	<b>1.624.035</b>	<b>632.399</b>	<b>607.616</b>
Kapitalandele i dattervirksomheder		0	0	2.050.610	1.999.338
Kapitalandele i associerede virksomheder		6.331	6.440	6.331	6.440
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		0	0	5.850	6.450
Andre værdipapirer og kapitalandele		2.354	565	233	298
Deposita		76.149	76.467	64.287	63.409
<b>FINANSIELLE ANLÆGSAKTIVER</b>	<b>13</b>	<b>84.834</b>	<b>83.472</b>	<b>2.127.311</b>	<b>2.075.935</b>
<b>ANLÆGSAKTIVER</b>		<b>2.514.246</b>	<b>2.578.547</b>	<b>3.202.084</b>	<b>3.124.619</b>
Færdigvarer og handelsvarer		1.426.552	1.011.354	126.088	130.794
<b>VAREBEHOLDNINGER</b>		<b>1.426.552</b>	<b>1.011.354</b>	<b>126.088</b>	<b>130.794</b>
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	14	865.264	796.697	5.582	5.511
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		0	0	376.043	370.422
Andre tilgodehavender		214.394	77.777	21.272	6.255
Selskabsskat		0	0	21.013	2.024
Periodeafgrænsningsposter	15	154.317	106.315	64.639	31.171
<b>TILGODEHAVENDER</b>		<b>1.233.975</b>	<b>980.789</b>	<b>488.549</b>	<b>415.383</b>
<b>VÆRDIPAPIRER</b>		<b>232</b>	<b>269</b>	<b>38</b>	<b>38</b>
<b>LIKVIDE BEHOLDNINGER</b>		<b>123.512</b>	<b>139.546</b>	<b>118.879</b>	<b>133.966</b>
<b>OMSÆTNINGSAKTIVER</b>		<b>2.784.271</b>	<b>2.131.958</b>	<b>733.554</b>	<b>680.181</b>
<b>AKTIVER</b>		<b>5.298.517</b>	<b>4.710.505</b>	<b>3.935.638</b>	<b>3.804.800</b>

BALANCE		KONCERN		MODERSELSKAB	
T.KR.	NOTE	31/12 2021	31/12 2020	31/12 2021	31/12 2020
<b>PASSIVER</b>					
Selskabskapital		100.001	100.001	100.001	100.001
Reserve for udviklingsomkostninger		0	0	103.510	97.341
Overført resultat		1.064.689	1.043.845	961.179	946.504
<b>EGENKAPITAL HENFØRT TIL KAPITALEJERE AF MODERSELSKABET</b>		<b>1.164.690</b>	<b>1.143.846</b>	<b>1.164.690</b>	<b>1.143.846</b>
Minoritetsinteresser		51.644	42.911	0	0
<b>EGENKAPITAL</b>	16	<b>1.216.334</b>	<b>1.186.757</b>	<b>1.164.690</b>	<b>1.143.846</b>
Andre hensatte forpligtelser	17	72.933	70.392	62.872	62.774
<b>HENSATTE FORPLIGTELSE</b>		<b>72.933</b>	<b>70.392</b>	<b>62.872</b>	<b>62.774</b>
Ansvarlig lånekapital	18	200.000	225.786	200.000	225.786
Prioritetsgæld		370.671	403.089	99.958	107.622
Anden langfristet gæld	19	31.632	165.126	59.426	99.973
<b>LANGFRISTEDE GÆLDSFORPLIGTELSE</b>	20	<b>602.303</b>	<b>794.001</b>	<b>359.384</b>	<b>433.381</b>
Kortfristet del af langfristet gæld	20	38.162	34.880	40.667	48.309
Bankgæld		1	9	1	0
Leverandører af varer og tjenesteydelser		2.986.654	2.347.331	315.454	219.876
Gæld til tilknyttede virksomheder		3.670	12.262	1.754.636	1.747.270
Skyldig afgift, moms og A-skat		17.614	11.227	5.493	6.223
Anden kortfristet gæld		358.722	249.797	232.441	143.121
Selskabsskat		2.124	3.848	0	0
<b>KORTFRISTEDE GÆLDSFORPLIGTELSE</b>		<b>3.406.947</b>	<b>2.659.355</b>	<b>2.348.692</b>	<b>2.164.799</b>
<b>PASSIVER</b>		<b>5.298.517</b>	<b>4.710.505</b>	<b>3.935.638</b>	<b>3.804.800</b>
Udskudt skat/skatteaktiv	21				
Andre økonomiske forpligtelser, sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser	22				
Nærtstående parter	23				
Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor	24				
Oplysning om betydningsfulde hændelser, indtruffet efter regnskabsårets afslutning	25				



EGENKAPITAL- OPGØRELSE	KONCERN				
	Selskabs- kapital	Overført resultat	Moderselska- bets aktionæ- res andel af egenkapital	Minoritets- interesser	I alt
<b>T.KR.</b>					
Egenkapital 1. januar 2021	100.001	1.043.845	1.143.846	42.911	1.186.757
Tilgang	0	0	0	500	500
Årets resultat	0	20.844	20.844	36.598	57.442
Betalt udbytte	0	0	0	-28.365	-28.365
<b>EGENKAPITAL 31. DECEMBER 2021</b>	<b>100.001</b>	<b>1.064.689</b>	<b>1.164.690</b>	<b>51.644</b>	<b>1.216.334</b>
	MODERSELSKAB				
	Selskabs- kapital	Reserve for netto- opskrivning efter indre værdi- metode	Reserve for udviklings- omkostninger	Overført resultat	I alt
<b>T.KR.</b>					
Egenkapital 1. januar 2021	100.001	0	97.341	946.504	1.143.846
Årets resultat	0	0	0	20.844	20.844
Overført fra reserve for udviklingsomkostninger	0	0	6.169	-6.169	0
<b>EGENKAPITAL 31. DECEMBER 2021</b>	<b>100.001</b>	<b>0</b>	<b>103.510</b>	<b>961.179</b>	<b>1.164.690</b>

PENGESTRØMSOPGØRELSE	KONCERN	
	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020
T.KR.		
<b>RESULTAT FØR AFSKRIVNINGER</b>	<b>367.837</b>	<b>235.891</b>
<b>Regulering for ændringer i driftskapital:</b>		
Varedebitorer og andre tilgodehavender	-253.189	194.993
Handelsvarer	-415.198	-114.677
Leverandørgæld, afgifter og anden gæld	713.772	-13.877
<b>PENGESTRØM FRA PRIMÆR DRIFT</b>	<b>413.222</b>	<b>302.330</b>
Betalte renter m.v.	-38.847	-50.789
Modtagne renter m.v.	2.273	1.982
Afregning af sambeskatningsbidrag	-2.080	-4.153
<b>PENGESTRØM FRA DRIFTEN</b>	<b>374.568</b>	<b>249.370</b>
Investering, immaterielle og materielle anlægsaktiver	-205.942	-248.649
Afhændelse, materielle anlægsaktiver	5.371	26.944
Investering, finansielle anlægsaktiver	-1.471	-2.626
<b>PENGESTRØM FRA INVESTERINGSAKTIVITETER</b>	<b>-202.042</b>	<b>-224.331</b>
Ansvarlig lånekapital	0	10.752
Tilgang, langfristet gæld	0	44.685
Afdrag, langfristet gæld	-162.630	0
Udbytte	-653	-15.999
Udbetaling af overskudsandele m.m. I/S'er	-25.321	-14.650
Ændring af rentebærende bankgæld	7	8
<b>PENGESTØM FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER</b>	<b>-188.597</b>	<b>24.796</b>
<b>NETTOFORSKYDNING I LIKVIDE BEHOLDNINGER OG VÆRDIPAPIRER</b>	<b>-16.071</b>	<b>49.835</b>
Likvide beholdninger og værdipapirer ved årets begyndelse	139.815	89.980
<b>LIKVIDE BEHOLDNINGER OG VÆRDIPAPIRER VED ÅRETS UDGANG</b>	<b>123.744</b>	<b>139.815</b>
<b>Likvider specificeres således:</b>		
Likvide beholdninger	123.512	139.546
Værdipapirer	232	269
<b>LIKVIDE BEHOLDNINGER OG VÆRDIPAPIRER VED ÅRETS UDGANG</b>	<b>123.744</b>	<b>139.815</b>



## NOTER

## 1. NETTOOMSÆTNING

T.KR.	KONCERN		MODERSELSKAB	
	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020
<b>GEOGRAFISKE MARKEDER</b>				
Danmark	17.160.213	16.555.342	2.240.400	2.378.922
Grønland, Færøerne og Island	640.168	840.917	0	0
Øvrige Europa	59.312	43.099	0	0
Øvrige verden	1.505	340	0	0
	<b>17.861.198</b>	<b>17.439.698</b>	<b>2.240.400</b>	<b>2.378.922</b>
<b>FORRETNINGSOMRÅDER</b>				
Detail	3.993.903	3.867.968	2.240.400	2.378.922
Grossist	10.030.257	9.895.119	0	0
Foodservice	3.837.038	3.676.611	0	0
	<b>17.861.198</b>	<b>17.439.698</b>	<b>2.240.400</b>	<b>2.378.922</b>

## 2. ANDRE DRIFTSINDTÆGTER

Andre driftsindtægter vedrører udlejning af ejendomme, forpagtningsafgifter samt fortjeneste ved salg af materielle anlægsaktiver. Herudover indgår tillige COVID-19-kompensation jf. note 3.

## 3. SÆRLIGE POSTER

Selskaber i Foodservice delen af Dagrofa-koncernen, som hovedsageligt servicerer hotel- og restaurationsbranchen, har modtaget COVID-19-kompensation for løn samt faste omkostninger. Kompensation for lønomkostninger udgør 19,6 millioner kr. i 2021 mod 22,7 millioner kr. i 2020. Kompensation for faste omkostninger udgør 13,4 millioner kr. i 2021 mod 15,5 millioner kr. i 2020. Begge er indregnet under andre driftsindtægter.

## NOTER

## 4. PERSONALEOMKOSTNINGER

T.KR.	KONCERN		MODERSELSKAB	
	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020
Gager og løn	1.364.107	1.324.838	573.229	566.087
Pensioner	93.557	90.945	36.155	36.259
Andre omkostninger til social sikring	24.397	22.506	9.750	8.997
	<b>1.482.061</b>	<b>1.438.289</b>	<b>619.134</b>	<b>611.343</b>

Til bestyrelse og direktion er der i regnskabsåret udbetalt nedennævnte lønninger og vederlag m.v.

Bestyrelse	4.450	4.450	4.450	4.450
Direktion*	23.345	19.498	23.345	19.498
	<b>27.795</b>	<b>23.948</b>	<b>27.795</b>	<b>23.948</b>
<b>DET GENNEMSNITLIGE ANTAL FULDTIDS-ANSATTE MEDARBEJDERE I REGNSKABSÅRET</b>	<b>3.167</b>	<b>3.179</b>	<b>1.294</b>	<b>1.346</b>

## \*Oplysning vedr. incitamentsprogrammer til ledelsen

Koncernen har incitamentsprogrammer som omfatter ledelsen samt ledende medarbejdere. Incitamentsprogrammer omfatter muligheden for i perioden 2019-2021 at opnå bonus på maksimalt 26,4 millioner kr. Opnåelsen af bonus er knyttet op på virksomhedens performance.

## 5. AF- OG NEDSKRIVNINGER

T.KR.	KONCERN		MODERSELSKAB	
	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020
IT-software	46.048	49.442	33.510	31.736
Goodwill	10.460	10.160	1.096	796
Koncepter	12.350	12.350	7.006	7.004
Kunderrelationer	31.287	31.288	3.929	3.931
Varemærker og produktudvikling	15.173	14.144	12.239	11.209
Andre immaterielle anlægsaktiver	867	867	200	200
Bygninger og bygningsinstallationer	37.231	49.004	6.660	7.820
Driftsmateriel og inventar	82.733	84.697	53.549	55.398
Indretning af lejede lokaler	30.083	33.518	23.171	24.244
	<b>266.232</b>	<b>285.470</b>	<b>141.360</b>	<b>142.338</b>



## NOTER

## 6. INDTÆGTER AF KAPITALANDELE I DATTERVIRKSOMHEDER

T.KR.	MODERSELSKAB	
	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020
Andel af resultat i dattervirksomheder	169.341	59.818
Forskydning i intern avance på varebeholdninger	0	-288
Regulering af skatteaktiver	2.107	34
Årets afskrivninger	-47.640	-50.535
	<b>123.808</b>	<b>9.029</b>

7. INDTÆGTER AF KAPITALANDELE  
I ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER

T.KR.	KONCERN		MODERSELSKAB	
	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020
Andel af resultat i associerede virksomheder	1.782	2.016	1.782	2.016
	<b>1.782</b>	<b>2.016</b>	<b>1.782</b>	<b>2.016</b>

## 8. FINANSIELLE INDTÆGTER

T.KR.	KONCERN		MODERSELSKAB	
	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020
Renteindtægter, tilknyttede virksomheder	11	14	19.798	26.110
Renteindtægter, bank	816	532	812	532
Renteindtægter, debitorer	1.442	1.436	0	0
Renteindtægter, diverse	5	0	4	3
	<b>2.274</b>	<b>1.982</b>	<b>20.614</b>	<b>26.645</b>

## NOTER

## 9. FINANSIELLE OMKOSTNINGER

T.KR.	KONCERN		MODERSELSKAB	
	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020
Renteudgifter, bank	6.406	8.690	6.406	8.028
Renteudgifter, kreditorer	656	1	335	1
Renteudgifter, prioritetsgæld	3.692	9.168	1.052	4.351
Garantiprovision	7.366	7.604	7.366	7.604
Renteomkostninger, ansvarlig lånekapital	9.036	10.752	9.036	10.752
Renteomkostninger, diverse	20.726	14.574	6.534	1.697
	<b>47.882</b>	<b>50.789</b>	<b>30.729</b>	<b>32.433</b>

## 10. SKAT AF ÅRETS RESULTAT

T.KR.	KONCERN		MODERSELSKAB	
	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020
Årets aktuelle skat	-2.125	-2.725	21.013	2.719
Selskabsskat, regulering tidligere år	1.769	2.772	-43	-15
Årets udskudte skat	0	48	0	-127
	<b>-356</b>	<b>95</b>	<b>20.970</b>	<b>2.577</b>
<b>Der fordeles således:</b>				
Skat af årets resultat	-356	-600	20.970	1.882
Skat af egenkapitalbevægelser	0	695	0	695
	<b>-356</b>	<b>95</b>	<b>20.970</b>	<b>2.577</b>



## NOTER

11. IMMATERIELLE  
ANLÆGSAKTIVER

T.KR.	KONCERN						
	IT- software	Goodwill	Koncepter	Kunde- relationer	Vare- mærker og produkt- udvikling*	Andre im- materielle aktiver	Under udførelse
Kostpris 1. januar 2021	154.186	510.779	246.998	626.127	146.048	4.650	7.455
Overførsler i årets løb til andre poster	2.366	0	0	0	0	0	-2.366
Tilgang til kostpris	38.797	1.000	0	0	10.553	0	9.072
Afgang til kostpris	-21.918	-6	0	0	0	0	-391
<b>KOSTPRIS 31. DECEMBER 2021</b>	<b>173.431</b>	<b>511.773</b>	<b>246.998</b>	<b>626.127</b>	<b>156.601</b>	<b>4.650</b>	<b>13.770</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar 2021	69.541	371.455	49.400	281.179	50.661	2.967	0
Årets af- og nedskrivninger	46.048	10.460	12.350	31.287	15.173	867	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-21.918	-5	0	0	0	0	0
<b>AF- OG NEDSKRIVNINGER 31. DECEMBER 2021</b>	<b>93.671</b>	<b>381.910</b>	<b>61.750</b>	<b>312.466</b>	<b>65.834</b>	<b>3.834</b>	<b>0</b>
<b>REGNSKABSMÆSSIG VÆRDI 31. DECEMBER 2021</b>	<b>79.760</b>	<b>129.863</b>	<b>185.248</b>	<b>313.661</b>	<b>90.767</b>	<b>816</b>	<b>13.770</b>
T.KR.	MODERSELSKAB						
	IT- software	Goodwill	Koncepter	Kunde- relationer	Vare- mærker og produkt- udvikling*	Andre im- materielle aktiver	Under udførelse
Kostpris 1. januar 2021	85.450	12.689	140.088	196.528	116.701	1.150	5.393
Overførsler i årets løb til andre poster	697	0	0	0	0	0	-697
Tilgang til kostpris	38.659	1.000	0	0	10.553	0	9.074
Afgang til kostpris	-17.811	0	0	0	0	0	0
<b>KOSTPRIS 31. DECEMBER 2021</b>	<b>106.995</b>	<b>13.689</b>	<b>140.088</b>	<b>196.528</b>	<b>127.254</b>	<b>1.150</b>	<b>13.770</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar 2021	31.294	2.215	28.016	15.724	38.882	800	0
Årets af- og nedskrivninger	33.510	1.096	7.006	3.929	12.239	200	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-17.811	0	0	0	0	0	0
<b>AF- OG NEDSKRIVNINGER 31. DECEMBER 2021</b>	<b>46.993</b>	<b>3.311</b>	<b>35.022</b>	<b>19.653</b>	<b>51.121</b>	<b>1.000</b>	<b>0</b>
<b>REGNSKABSMÆSSIG VÆRDI 31. DECEMBER 2021</b>	<b>60.002</b>	<b>10.378</b>	<b>105.066</b>	<b>176.875</b>	<b>76.133</b>	<b>150</b>	<b>13.770</b>

\*Regnskabsposten omfatter omkostninger til udvikling af nye produkter under Private Label, der forventes at give Dagrofa-koncernen en fremtidig merindtjening, der overstiger de aktiverede omkostninger.

## NOTER

## 12. MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER

T.KR.	KONCERN			
	Grunde og bygninger	Driftsmateriel og inventar	Indretning af lejede lokaler	Under opførelse
Kostpris 1. januar 2021	1.186.636	623.981	298.965	52.529
Overførsler i årets løb til andre poster	10.145	34.090	742	-44.977
Tilgang til kostpris	8.257	45.193	11.874	81.195
Afgang til kostpris	-11.336	-22.959	-2.273	0
<b>KOSTPRIS 31. DECEMBER 2021</b>	<b>1.193.702</b>	<b>680.305</b>	<b>309.308</b>	<b>88.747</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar 2021	134.614	280.247	123.215	0
Årets af- og nedskrivninger	37.231	82.733	30.083	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-6.945	-22.370	-2.273	0
<b>AF- OG NEDSKRIVNINGER 31. DECEMBER 2021</b>	<b>164.900</b>	<b>340.610</b>	<b>151.025</b>	<b>0</b>
<b>REGNSKABSMÆSSIG VÆRDI 31. DECEMBER 2021</b>	<b>1.028.802</b>	<b>339.695</b>	<b>158.283</b>	<b>88.747</b>
T.KR.	MODERSELSKAB			
	Grunde og bygninger	Driftsmateriel og inventar	Indretning af lejede lokaler	Under opførelse
Kostpris 1. januar 2021	260.785	402.387	238.671	22.641
Overførsler i årets løb til andre poster	0	17.169	610	-17.779
Tilgang til kostpris	5.863	35.334	10.047	57.438
Afgang til kostpris	-11	-21.546	-2.273	0
<b>KOSTPRIS 31. DECEMBER 2021</b>	<b>266.637</b>	<b>433.344</b>	<b>247.055</b>	<b>62.300</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar 2021	40.151	179.608	97.109	0
Årets af- og nedskrivninger	6.660	53.549	23.171	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-11	-21.027	-2.273	0
<b>AF- OG NEDSKRIVNINGER 31. DECEMBER 2021</b>	<b>46.800</b>	<b>212.130</b>	<b>118.007</b>	<b>0</b>
<b>REGNSKABSMÆSSIG VÆRDI 31. DECEMBER 2021</b>	<b>219.837</b>	<b>221.214</b>	<b>129.048</b>	<b>62.300</b>



## NOTER

## 13. FINANSIELLE ANLÆGSAKTIVER

T.KR.	KONCERN				
	Kapitalandele i associerede virksomheder	Andre værdipapirer og kapitalandele	Deposita		
Kostpris 1. januar 2021	6.764	635	76.509		
Tilgang til kostpris	0	1.900	1.654		
Afgang til kostpris	-920	-111	-1.972		
<b>KOSTPRIS 31. DECEMBER 2021</b>	<b>5.844</b>	<b>2.424</b>	<b>76.191</b>		
Værdireguleringer 1. januar 2021	-324	-70	-42		
Årets resultat	1.782	0	0		
Udbytter	-1.500	0	0		
Afgang vedrørende afhændede aktiver	529	0	0		
<b>VÆRDIREGULERINGER 31. DECEMBER 2021</b>	<b>487</b>	<b>-70</b>	<b>-42</b>		
<b>REGNSKABSMÆSSIG VÆRDI 31. DECEMBER 2021</b>	<b>6.331</b>	<b>2.354</b>	<b>76.149</b>		

T.KR.	MODERSELSKAB				
	Kapitalandele i dattervirksomheder	Kapitalandele i associerede virksomheder	Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	Andre værdipapirer og kapitalandele	Deposita
Kostpris 1. januar 2021	2.732.978	6.764	6.450	368	63.451
Tilgang til kostpris	1.500	0	150	0	1.481
Afgang til kostpris	0	-920	-750	-65	-603
<b>KOSTPRIS 31. DECEMBER 2021</b>	<b>2.734.478</b>	<b>5.844</b>	<b>5.850</b>	<b>303</b>	<b>64.329</b>
Værdireguleringer 1. januar 2021	-733.640	-324	0	-70	-42
Årets resultat	169.341	1.782	0	0	0
Regulering skatteaktiv	2.107	0	0	0	0
Årets afskrivninger	-47.640	0	0	0	0
Udbytter	-74.036	-1.500	0	0	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	0	529	0	0	0
<b>VÆRDIREGULERINGER 31. DECEMBER 2021</b>	<b>-683.868</b>	<b>487</b>	<b>0</b>	<b>-70</b>	<b>-42</b>
<b>REGNSKABSMÆSSIG VÆRDI 31. DECEMBER 2021</b>	<b>2.050.610</b>	<b>6.331</b>	<b>5.850</b>	<b>233</b>	<b>64.287</b>

## NOTER

### 13. FINANSIELLE ANLÆGSAKTIVER (FORTSAT)

	EJERANDEL	HJEMSTED
<b>MODERSELSKAB</b>		
Dagrofa Aps		Ringsted
<b>DATTERSELSKABER</b>		
Dagrofa Logistik A/S	100%	Vejle
Dagrofa Foodservice A/S	100%	Ishøj
Dagrofa Bornholm A/S	70%	Rønne
HKI Ost ApS	60%	Ishøj
Grøn Fokus A/S	70%	Ishøj
Prima Frugt A/S	100%	Ishøj
Grambogård A/S	100%	Tommerup
Dagrofa Finansiering A/S	100%	Ringsted
MENY Maagebakken I/S	90%	Odense
MENY Skalborg Bakke I/S	75%	Aalborg
MENY Sæby I/S	51%	Sæby
MENY Borups Allé I/S	51%	Frederiksberg
MENY Hellerup I/S	80%	Hellerup
MENY Østerbro I/S	90%	København Ø
MENY Hundested I/S	51%	Hundested
MENY Nærumvænge Torv I/S	75%	Nærum
MENY Hjallesevej I/S	75%	Odense
MENY Bagsværd I/S	75%	Bagsværd
MENY HCØ Frederikshavn I/S	75%	Frederikshavn
MENY Espergærde I/S	75%	Espergærde
MENY Præstø I/S	75%	Præstø
MENY Jægersborg Allé 4 I/S	75%	Charlottenlund
MENY Viborg I/S	75%	Viborg
MENY Hjørring I/S	75%	Hjørring
<b>ASSOCIEREDE SELSKABER</b>		
I/S GOBIvin	50%	Valby

## NOTER

14. TILGODEHAVENDER FRA  
SALG OG TJENESTEYDELSE

T.KR.	KONCERN		MODERSELSKAB	
	31/12 2021	31/12 2020	31/12 2021	31/12 2020
Heraf forfalder efter 1 år*	16.904	37.656	0	0

\*Tilgodehavender som forfalder efter 1 år vedrører særlige varekreditter.

## 15. PERIODEAFGRÆNSNINGSPOSTER

Periodeafgrænsningsposter vedrører forudbetalinger til leverandører samt forudbetalte omkostninger vedrørende husleje, forsikringspræmier, abonnementer, licenser m.m.

## 16. RESULTATDISPONERING

T.KR.	KONCERN		MODERSELSKAB	
	31/12 2021	31/12 2020	31/12 2021	31/12 2020
Minoritetsinteressers andel af resultat i dattervirksomheder	36.598	30.289	0	0
Årets resultat	20.844	-126.558	20.844	-126.558
	<b>57.442</b>	<b>-96.269</b>	<b>20.844</b>	<b>-126.558</b>

## 17. ANDRE HENSATTE FORPLIGTELSE

Andre hensatte forpligtelser består af omkostninger til reetablering af butiksejemål, som indregnes på baggrund af estimerede omkostninger ved udtræden af lejemålet. Hensættelsen opgøres som skønnede reetableringsomkostninger pr. lejemål multipliceret med antal af lejekontrakter. Derudover omfatter hensatte forpligtelser en tabsgivende kontrakt i et datterselskab, som følge af en uopsigelig lejekontrakt frem til 2026 på et fraflyttet lejemål. Hensættelsen udgør 6,9 millioner kr. (2020: 6,3 millioner kr.).

## 18. ANSVARLIG LÅNEKAPITAL

KFI Erhvervsdrivende Fond og Norgesgruppen Finans AS har ydet et ansvarligt lån til Dagrofa ApS på 200 millioner kr., som træder tilbage overfor andre kreditorer. Lånet er afdragsfrit og løber som minimum til og med 30. april 2025. Hovedstolen forrentes med 5 % p.a. Renter akkumuleres løbende på lånet og klassificeres i 2021 som en del af anden kortfristet gæld.



## NOTER

### 19. ANDEN LANGFRISTET GÆLD

	KONCERN		MODERSELSKAB	
T.KR.	31/12 2021	31/12 2020	31/12 2021	31/12 2020
Langfristet gæld	28.241	20.875	28.241	20.875
Huslejedeposita, eksterne	3.391	3.130	3.258	2.956
Huslejedeposita, koncerninterne	0	0	27.927	15.654
Indefrosne feriepenge (overgangsordning 2019/2020)	0	141.121	0	60.488
	<b>31.632</b>	<b>165.126</b>	<b>59.426</b>	<b>99.973</b>

### 20. LANGFRISTEDE GÆLDSFORPLIGTELSE

	KONCERN		MODERSELSKAB	
T.KR.	31/12 2021	31/12 2020	31/12 2021	31/12 2020
Indenfor 1 år	38.162	34.880	40.667	48.309
Mellem 1 og 5 år	373.517	400.933	288.438	302.250
Efter 5 år	228.786	393.068	70.946	131.131
	<b>640.465</b>	<b>828.881</b>	<b>400.051</b>	<b>481.690</b>
<b>Heraf forpligtelser fra finansiel leasing:</b>				
Indenfor 1 år	0	142	0	0
Mellem 1 og 5 år	0	0	0	0
Efter 5 år	0	0	0	0
	<b>0</b>	<b>142</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### 21. UDSKUDT SKAT/SKATTEAKTIV

	KONCERN		MODERSELSKAB	
T.KR.	31/12 2021	31/12 2020	31/12 2021	31/12 2020
Udskudt skatteaktiv	0	0	0	0
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Dagrofa ApS samt datterselskaber indgår i sambeskatning med moderselskabet Mahia 17 ApS. Det samlede skatteaktiv i Mahia-koncernen udgør 342 millioner kr. I aktivet indgår værdien af fremførselsberettigede underskud med 224 millioner kr. Aktivet kan fremføres uden tidsbegrænsning, men kan blive begrænset i, hvor hurtigt det må udnyttes. Skatteaktivet er værdiansat til kr. 0.

## NOTER

22. ANDRE ØKONOMISKE FORPLIGTELSE, SIKKEDSSTILLELSE OG EVENTUAL- FORPLIGTELSE	KONCERN		MODERSELSKAB	
	31/12 2021	31/12 2020	31/12 2021	31/12 2020
<b>T.KR.</b>				
<b>KAUTIONSFORPLIGTELSE OG GARANTIER</b>	<b>46.489</b>	<b>42.980</b>	<b>46.489</b>	<b>42.980</b>
<b>Leasingforpligtelser:</b>				
Indenfor 1 år	60.680	57.583	25.142	20.266
Mellem 1 og 5 år	143.838	130.325	80.446	57.606
Efter 5 år	14.798	51.438	11.126	47.975
	<b>219.316</b>	<b>239.346</b>	<b>116.714</b>	<b>125.847</b>
<b>Huslejeforpligtelser*:</b>				
Indenfor 1 år	245.087	233.527	216.456	205.182
Mellem 1 og 5 år	1.007.191	985.077	867.668	846.754
Efter 5 år	681.667	824.005	537.181	648.439
	<b>1.933.945</b>	<b>2.042.609</b>	<b>1.621.305</b>	<b>1.700.375</b>
<b>*Heraf overfor datterselskaber:</b>				
Indenfor 1 år			10.656	10.656
Mellem 1 og 5 år			0	0
Efter 5 år			0	0
			<b>10.656</b>	<b>10.656</b>
<b>Ejerpantebreve</b>				
Til sikkerhed for selskabets låneoptagelse i realkreditinstitut er der udstedt ejerpantebreve for i alt:	<b>42.345</b>	<b>42.345</b>	<b>5.245</b>	<b>5.245</b>
<b>TIL SIKKERHED FOR PRIORITETSLÅN</b>	<b>402.369</b>	<b>432.331</b>	<b>107.215</b>	<b>114.175</b>
<b>Tinglyst pant i grunde og bygninger samt driftsmateriel med bogførte værdier på:</b>				
Grunde og bygninger	411.325	715.525	197.625	201.850
Driftsmateriel	61.372	73.469	20	0
<b>TINGLYSTE PANTEBREVE MV.</b>	<b>541.339</b>	<b>541.339</b>	<b>131.747</b>	<b>131.747</b>

## ØVRIGE FORHOLD

Dagrofa ApS har påtaget sig en driftstilskudsforpligtelse på i alt 10 millioner kr. vedrørende 10 butikker i perioden 2022-2028.

## NOTER

### 22. ANDRE ØKONOMISKE FORPLIGTELSE, SIKKERHEDSSTILLELSE OG EVENTUALFORPLIGTELSE (FORTSAT)

Dagrofa ApS har indgået en franchiseaftale med NorgesGruppen ASA om anvendelse af MENY-konceptet i Danmark. Det årlige honorar der betales herfor, udgør en fast procentdel af den samlede årlige butiksomsætning hos de Dagrofa tilknyttede butikker.

Dagrofa ApS har afgivet støtteerklæring til fordel for Dagrofa Foodservice A/S og dennes datterselskabers nødvendige finansiering af den fremtidige drift og betaling af de økonomiske forpligtelser frem til aflæggelse af årsrapporterne for 2022.

### 23. NÆRTSTÅENDE PARTER

NorgesGruppen ApS, Danmark, Langelinie Allé 35, 2100 København Ø

*Part med betydelig indflydelse*

ApS KFI-Figros, Gl. Lundtoftevej 7, 4., 2800 Kgs. Lyngby

*Part med betydelig indflydelse*

Mahia 17 ApS, Kærup Industrivej 12, 4100 Ringsted

*Part med bestemmende indflydelse*

Øvrige nærtstående parter omfatter de øvrige selskaber i koncernen under NorgesGruppen samt selskabets direktion og bestyrelse.

Der oplyses kun om transaktioner med nærtstående parter, som ikke er indgået på markedsmæssige vilkår. Der har i året ikke været transaktioner med nærtstående parter, som ikke har været på markedsmæssige vilkår.

### KONCERNREGNSKAB

Selskabet indgår i koncernrapporten for moderselskabet Mahia 17 ApS, Ringsted.

Koncernregnskabet for Mahia 17 ApS kan rekvireres på følgende adresse; Kærup Industrivej 12, 4100 Ringsted.

24. HONORAR TIL GENERALFORSAMLINGS- VALGT REVISOR	KONCERN		MODERSELSKAB	
	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020	1/1-31/12 2021	1/1-31/12 2020
<b>T.KR.</b>				
Revisionshonorar til PricewaterhouseCoopers	2.938	2.631	1.804	1.515
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	103	120	103	120
Skatterådgivning	211	719	211	719
Andre ydelser	849	2.569	549	1.905
	<b>4.101</b>	<b>6.039</b>	<b>2.667</b>	<b>4.259</b>

### 25. OPLYSNING OM BETYDNINGSFULDE HÆNDELSER, INDTRUFFET EFTER REGNSKABSÅRETS AFSLUTNING

Der er ikke indtruffet nogen betydningsfulde hændelser efter regnskabsårets afslutning, som væsentligt vil kunne påvirke selskabets finansielle stilling pr. 31. december 2021.



**REGNSKAB**

# Anvendt regnskabspraksis

## **REGNSKABSGRUNDLAG**

Årsrapporten for Dagrofa-koncernen og for moderselskabet Dagrofa ApS er udarbejdet i overensstemmelse med Årsregnskabslovens bestemmelser for store virksomheder i regnskabsklasse C.

Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år. Der er foretaget enkelte reklassifikationer i sammenligningstallene. Reklassifikationerne har ingen resultateffekt.

Årsrapporten er aflagt i DKK 1.000.

## **GENERELT OM INDREGNING OG MÅLING**

I resultatopgørelsen indregnes indtægter i takt med, at de indtjenes, mens omkostninger indregnes med de beløb, som vedrører regnskabsåret. Værdireguleringer af finansielle aktiver og forpligtelser indregnes i resultatopgørelsen som finansielle poster.

Aktiver indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde selskabet, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes, når selskabet som følge af en tidligere begivenhed har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at indfrielse af forpligtelsen vil medføre et forbrug af selskabets økonomiske ressourcer.

Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Efterfølgende måles aktiver og forpligtelser som beskrevet for hver enkelt regnskabspost i det efterfølgende.

Visse finansielle aktiver og forpligtelser måles til amortiseret kostpris, hvorved der indregnes en konstant effektiv rente over løbetiden. Amortiseret kostpris opgøres som oprindelig kostpris med fradrag af eventuelle afdrag samt tillæg/fradrag af den akkumulerede amortisering af forskellen mellem kostpris og nominelt beløb.

Ved indregning og måling tages hensyn til forudsigelige tab og risici, der fremkommer, inden årsrapporten aflægges, og som be- eller afkræfter forhold, der eksisterer på balancedagen.

## KONCERNREGNSKABET

Koncernregnskabet omfatter moderselskabet og dattervirksomheder, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50 procent af stemmerne. Kapitalandele i virksomheder, hvori koncernen besidder mellem 20 procent og 50 procent af stemmerne og udøver en betydelig indflydelse på virksomhedens drift (associerede virksomheder), måles til indre værdi. Den forholdsmæssigt ejede andel af de associerede virksomheders resultat efter skat indregnes som en særskilt post i resultatopgørelsen.

Koncernregnskabet aflægges på grundlag af reviderede regnskaber for moderselskabet og dattervirksomhederne ved en sammenlægning af poster af ensartet karakter. Der foretages eliminering af intern samhandel og andre interne driftsposter, interne mellemværender samt interne avancer. Der indregnes efter konsolideringsmetoden.

Den bogførte værdi af moderselskabets kapitalandele i dattervirksomheder udlignes med den forholdsmæssige andel af dattervirksomhedernes indre værdi.

Et positivt forskelsbeløb mellem kostprisen for kapitalandele og dagsværdien af de overtagne aktiver og forpligtelser på anskaffelsestidspunktet indregnes under immaterielle og materielle anlægsaktiver og afskrives over de økonomiske brugstider.

Interessentselskaber, der er fuldt konsolideret ind i koncernregnskabet, har undladt at aflægge årsrapport med henvisning til § 5 i Årsregnskabsloven.

## MINORITETSINTERESSER

Minoritetsinteresser udgør en andel af koncernens samlede egenkapital. Årets resultat fordeles i resultatdisponeringen på den del, der kan henføres til minoriteterne og den del, som kan henføres til modervirksomhedens kapitalejere. Minoritetsinteresser indregnes på grundlag af omvurderingen af overtagne aktiver og forpligtelser til dagsværdi på tidspunktet for erhvervelse af datterselskaber.

Ved efterfølgende ændringer i minoritetsinteresser medtages den ændrede andel i resultatet fra tidspunktet for ændringen.

## **VIRKSOMHEDSSAMMENSLUTNINGER**

Ved interne virksomhedssammenslutninger anvendes bogført værdi-metoden, hvorfor der ikke sker tilpasning af sammenligningstal samt hoved- og nøgletalsoversigt.

## **LEASING**

Leasingkontrakter, hvor selskabet har alle væsentlige risici og fordele forbundet med ejendomsretten (finansiel leasing), indregnes i balancen til det laveste af dagsværdien af aktivet og nutidsværdien af leasingydelse, beregnet ved anvendelse af leasingaftalens interne rente eller en alternativ lånerente som diskonteringsfaktor. Finansielt leasede aktiver af- og nedskrives efter samme praksis som fastlagt for selskabets øvrige anlægsaktiver.

Den kapitaliserede restleasingforpligtelse indregnes i balancen som en gældsforpligtelse, og leasingydelsens rentedel omkostningsføres løbende i resultatopgørelsen.

Alle øvrige leasingkontrakter betragtes som operationel leasing. Ydelser i forbindelse med operationel leasing indregnes lineært i resultatopgørelsen over leasingperioden.

## **OMREGNING AF FREMMED VALUTA**

Transaktioner i fremmed valuta er i årets løb omregnet til transaktionsdagens kurs. Gevinster og tab, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på betalingsdagen, indregnes i resultatopgørelsen.

Tilgodehavender, gæld og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, omregnes til balancedagens kurs. Forskelle mellem balancedagens kurs og transaktionsdagens kurs indregnes i resultatopgørelsen.

## **SEGMENTOPLYSNINGER OM NETTOOMSÆTNING**

Oplysninger om aktiviteter og geografiske markeder er baseret på koncernens afkast og risici samt ud fra den interne økonomistyring. Koncernens aktiviteter anses som det primære segmentområde.

## **OFFENTLIGE TILSKUD**

Offentlige tilskud indregnes når det er rimelig sandsynligt, at de betingelser der er knyttet til tilskuddet kan overholdes, samt at tilskuddet vil blive modtaget. Offentlige tilskud indregnes under andre driftsindtægter, herunder COVID-19-kompensation.





## **RESULTATOPGØRELSEN**

### **NETTOOMSÆTNING**

Ved salg af varer indregnes nettoomsætning, når fordele og risici vedrørende de solgte varer er overgået til køber, nettoomsætningen kan måles pålideligt, og det er sandsynligt, at de økonomiske fordele ved salget vil tilgå selskabet.

Nettoomsætningen måles til det modtagne vederlag og indregnes eksklusiv moms og med fradrag af rabatter og bonus i forbindelse med salget.

### **ANDRE DRIFTSINDTÆGTER**

Posten indeholder regnskabsposter af sekundær karakter i forhold til virksomhedens hovedaktiviteter.

### **VAREFORBRUG**

Vareforbruget indeholder det forbrug af varer, der er anvendt for at opnå årets omsætning.

### **ANDRE EKSTERNE OMKOSTNINGER**

Andre eksterne omkostninger indeholder andre personaleomkostninger, eksterne tjenesteydelser, forsikringer, husleje, el- og varmeomkostninger, reparation og vedligeholdelse, markedsføringsomkostninger, fragt, drift af person- og lastbiler samt tab på debitorer med mere.

### **PERSONALEOMKOSTNINGER**

Personaleomkostninger indeholder gager og lønninger samt lønafhængige poster.

### **AF- OG NEDSKRIVNINGER**

Af- og nedskrivninger indeholder årets af- og nedskrivninger af immaterielle og materielle anlægsaktiver.

### **FINANSIELLE POSTER**

Finansielle indtægter og omkostninger indeholder renter, finansielle omkostninger ved finansiell leasing samt kursregulering på værdipapirer.

## SKAT AF ÅRETS RESULTAT

Skat af årets resultat, som består af årets aktuelle skat og årets udskudte skat, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat, og direkte på egenkapitalen med den del, der kan henføres til egenkapitaltransaktioner. Den skat, der indregnes i resultatopgørelsen, klassificeres som henholdsvis skat af ordinær drift og andre skatter.

Ændringer i udskudt skat som følge af ændringer i skattesatser indregnes i resultatopgørelsen.

Selskabet er sambeskattet med danske dattervirksomheder. Skatteeffekten af sambeskatningen med dattervirksomhederne fordeles på såvel overskuds- som underskudsgivende virksomheder i forhold til disses skattepligtige indkomster (fuld fordeling med refusion vedrørende skattemæssige underskud). De sambeskattede selskaber indgår i acontoskatteordningen.

## BALANCEN

### IMMATERIELLE ANLÆGSAKTIVER

Immaterielle anlægsaktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Afskrivning foretages over aktivernes økonomiske brugstid, dog maksimalt over:

**IT-SOFTWARE** \_\_\_\_\_ **3-5 ÅR**

**GOODWILL** \_\_\_\_\_ **5-20ÅR**

**VAREMÆRKER OG PRODUKTUDVIKLING** \_\_\_\_\_ **10 ÅR**

**KUNDERRELATIONER** \_\_\_\_\_ **10-50 ÅR**

**KONCEPTER** \_\_\_\_\_ **20 ÅR**

**ANDRE IMMATERIELLE ANLÆGSAKTIVER** \_\_\_\_\_ **3-7 ÅR**



Erhvervet goodwill måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger. Goodwill afskrives lineært over den økonomiske brugstid, der er vurderet til 5-20 år. Dagrofa-koncernen forventer en betydelig vækst i indtjening i fremtiden, og goodwill skønnes opretholdt i en 5-20 årig periode.

Udviklingsprojekter, der er klart defineret og identificerbare, hvor den tekniske udnyttelsesgrad, tilstrækkelige ressourcer og fremtidige anvendelsesmuligheder i virksomheden kan påvises, og hvor det er hensigtsmæssigt at markedsføre eller anvende projektet, indregnes som immaterielle aktiver, såfremt kostprisen kan opgøres pålideligt, og der er tilstrækkelig sikkerhed for, at den fremtidige indtjening eller nettosalgsprisen kan dække produktions-, salgs-, og distribution samt ledelses og administrationsomkostninger.

Øvrige udviklingsomkostninger indregnes i resultatopgørelsen efterhånden som omkostningerne afholdes.

Indregnede udviklingsomkostninger måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Kostprisen omfatter gager og andre eksterne omkostninger, som konsulenter og lignende, der direkte kan henføres til Dagrofa-koncernens udviklingsaktiviteter.

Efter færdiggørelsen af udviklingsarbejdet afskrives udviklingsprojekter lineært over den vurderede økonomiske brugstid fra det tidspunkt, hvor aktivet er klar til brug. Afskrivningsgrundlaget reduceres med eventuelle nedskrivninger. Efterfølgende kan aktivets levetid ændres, såfremt ledelsen vurderer, at de oprindelige forudsætninger lagt til grund for levetid og en eventuel restværdi måtte være væsentlig ændret.

Levetid og scrapværdi revurderes årligt.

**MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER**

Materielle anlægsaktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Kostpris omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug. For egenfremstillede aktiver omfatter kostprisen direkte og indirekte omkostninger til løn, materialer og vedligeholdelse med videre.

Reetableringsforpligtelser på lejemål aktiveres ved lejemålets etablering. Forpligtelsen modposteres under hensatte forpligtelser. Aktivet afskrives lineært over lejemålets længde. Reetableringsforpligtelser indgår under indretning af lejede lokaler.

Afskrivningsgrundlaget er kostpris med fradrag af forventet restværdi efter afsluttet brugstid.

Der foretages lineære afskrivninger, baseret på følgende vurdering af aktivernes forventede brugstider, dog maksimalt:

<b>BYGNINGER</b>	<b>33 ÅR</b>
<b>INSTALLATIONER</b>	<b>10-20 ÅR</b>
<b>LAGER- OG BUTIKSINVENTAR</b>	<b>7-10 ÅR</b>
<b>TRANSPORTMATERIEL</b>	<b>5-8 ÅR</b>
<b>KONTORINVENTAR OG MASKINER</b>	<b>3-5 ÅR</b>
<b>SÆRLIGE LAGERINSTALLATIONER</b>	<b>20 ÅR</b>
<b>INDRETNING AF LEJEDE LOKALER</b>	<b>10 ÅR</b>
<b>REETABLERINGSOMKOSTNINGER</b>	<b>15 ÅR</b>

Bygningsinvesteringer med en anskaffelsespris under t.kr 100 og øvrige materielle anlægsaktiver med en anskaffelsespris under t.kr 25 omkostningsføres i anskaffelsesåret.

Finansielt leasede aktiver indregnes i balancen og afskrives efter samme retningslinjer som ejede aktiver af samme art. Leasingforpligtelser vedrørende finansielt leasede aktiver indregnes i balancen som gældsforpligtelser. Leasingydelsens rentedel indregnes i resultatopgørelsen under finansielle omkostninger.

Avance og tab ved løbende udskiftning af materielle anlægsaktiver indregnes i resultatopgørelsen.

Levetid og scrapværdi revurderes årligt.

#### **NEDSKRIVNING AF ANLÆGSAKTIVER**

Såvel immaterielle som materielle anlægsaktiver nedskrives til genvindingsværdien, såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi. Genvindingsværdien opgøres som den højeste værdi af nettosalgsprisen og kapitalværdien.

#### **FINANSIELLE ANLÆGSAKTIVER**

Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder indregnes og måles i moderselskabets regnskab efter indre værdis metode. I balancen indregnes den forholdsmæssige andel af disse virksomheders regnskabsmæssige indre værdi, reduceret med koncerninterne avancer og med tillæg af goodwill.

I resultatopgørelsen indregnes den forholdsmæssige andel af disse virksomheders regnskabsmæssige resultat efter eliminering af koncerninterne fortjenester og med fradrag af afskrivning på goodwill.

#### **ANDRE VÆRDIPAPIRER OG KAPITALANDELE**

Værdipapirer måles til dagsværdi på balancedagen. Børsnoterede værdipapirer måles til børskurs. Andre værdipapirer måles til salgsværdi, baseret på beregnet kapitalværdi. Værdireguleringer indregnes i resultatopgørelsen.

#### **VAREBEHOLDNINGER**

Beholdningen af indkøbte handelsvarer måles til anskaffelsespris, opgjort efter FIFO-princippet, eller til nettorealisationseværdi, såfremt denne er lavere.



Nettorealisation sværdien for varebeholdninger opgøres som forventet salgssum med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der afholdes for at effektuere salget, og som fastsættes under hensyntagen til omsættelighed og ukurans.

#### **TILGODEHAVENDER**

Tilgodehavende måles til den værdi, hvortil de efter en individuel vurdering skønnes at indgå med. Der nedskrives til imødegåelse af forventet tab.

#### **PERIODEAFGRÆNSNINGSPOSTER**

Periodeafgrænsningsposter vedrører forudbetalinger til leverandører samt forudbetalte omkostninger vedrørende hus-leje, forsikringspræmier, abonnementer, licenser m.m.

#### **UDBYTTE**

Foreslået udbytte indregnes som en forpligtelse på tidspunktet for vedtagelse på generalforsamlingen. Udbytte, som forventes udbetalt for året, vises som en særskilt post under egenkapitalen.

#### **HENSATTE FORPLIGTELSE**

Hensatte forpligtelser indregnes, når selskabet som følge af en tidligere begivenhed har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at indfrielse af forpligtelsen vil medføre et forbrug af selskabets økonomiske ressourcer. Hensatte forpligtelser måles som det bedste skøn på balancedagen over de udgifter, der er nødvendige for at afvikle forpligtelsen. Andre hensatte forpligtelser vedrører på balancedagen reetableringsforpligtelser i forhold til reetablering af lejemål.

#### **UDSKUDTE SKATTEAKTIVER OG -FORPLIGTELSE**

Der indregnes udskudt skat af alle midlertidige forskelle mellem regnskabs- og skattemæssig værdi af aktiver og forpligtelser. Der indregnes dog ikke udskudt skat af midlertidige forskelle vedrørende ikke-skattemæssigt afskrivningsberettiget goodwill samt andre poster, hvis disse – bortset fra ved virksomhedsovertagelser – er opstået på anskaffelsestidspunktet uden at have effekt på det regnskabsmæssige resultat eller den skattepligtige indkomst.

Udskudt skat måles på grundlag af de skatteregler og skattesatser, der med balancedagens lovgivning vil være gældende, når den udskudte skat forventes udløst som aktuel skat. I de tilfælde, hvor opgørelse af skatteværdien kan foretages efter alternative beskatningsregler, måles udskudt skat på grundlag af den planlagte anvendelse af aktivet henholdsvis afvikling af forpligtelsen.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettiget skattemæssigt underskud, måles til den værdi, hvortil aktivet forventes at kunne realiseres, enten ved udligning i skat af fremtidig indtjening eller ved modregning i udskudte skatteforpligtelser.

Udskudte skatteaktiver og -forpligtelser præsenteres modregnet inden for samme juridiske skatteenhed.

### **AKTUELLE SKATTETILGODEHAVENDER OG -FORPLIGTELSE**

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst reguleret for skat af tidligere års skattepligtige indkomster samt for betalte acontoskatter. Tillæg og godtgørelse under acontoskatteordningen indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

### **REETABLERINGSFORPLIGTELSE**

Omkostninger til reetablering af butikslejemål indregnes på baggrund af estimerede omkostninger ved udtræden af lejemålet. Hensættelsen opgøres som skønnede reetableringsomkostninger pr. lejemål multipliceret med antal af lejekontrakter.

### **FINANSIELLE GÆLDSFORPLIGTELSE**

Fastforrentede lån som realkreditlån og lån hos kreditinstitutter, der forventes afholdt til udløb, indregnes ved låneoptagelse til det modtagne provenu med fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder måles lånene til amortiseret kostpris, svarende til den kapitaliserede værdi ved anvendelse af den effektive rente, således at forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi (kurstab) indregnes i resultatopgørelsen over låneperioden.

Gæld til leverandører, tilknyttede og associerede virksomheder samt anden gæld måles til amortiseret kostpris, hvilket sædvanligvis svarer til nominal værdi.

### **PENGESTRØMSOPGØRELSE**

Pengestrømsopgørelsen viser koncernens pengestrømme for året opdelt på drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet, årets forskydning i likvider samt koncernens likvider ved årets begyndelse og slutning.

Der er ikke udarbejdet pengestrømsopgørelse for moderselskabet, idet moderselskabets pengestrømme er indeholdt i pengestrømsopgørelsen for koncernen.

Pengestrøm fra driftsaktiviteten opgøres som årets resultat reguleret for ændring i driftskapitalen og ikke kontante resultatposter som af- og nedskrivninger og hensatte forpligtelser. Driftskapitalen omfatter omsætningsaktiver minus kortfristede gældsforpligtelser eksklusiv de poster, der indgår i likvider.

Pengestrøm fra investeringsaktiviteten omfatter pengestrømme fra køb og salg af immaterielle, materielle og finansielle anlægsaktiver.

Pengestrøm fra finansieringsaktiviteten omfatter pengestrømme fra optagelse og tilbagebetaling af langfristede gældsforpligtelser samt ind- og udbetalinger til og fra selskabsdeltagerne.

Likvide midler består af "Likvide beholdninger" og "Værdipapirer" under omsætningsaktiver. "Værdipapirer" består af kortfristede værdipapirer med ubetydelig risiko for værdiændringer, som uden hindring kan omsættes til likvide beholdninger.

Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af det offentliggjorte regnskabsmateriale.

## FORKLARING AF NØGLETAL

$$\text{EBITDA-GRAD} = \frac{\text{Resultat før af- \& nedskrivninger} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$$

$$\text{AFKAST PÅ INVESTERET KAPITAL} = \frac{\text{Resultat før afskrivninger på goodwill \& finansielle poster} \times 100}{\text{Investeret kapital}}$$

$$\text{EGENKAPITALANDEL} = \frac{\text{Egenkapital ultimo} \times 100}{\text{Samlede aktiver}}$$

$$\text{FORRENTNING AF EGENKAPITAL} = \frac{\text{Årets resultat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$$

$$\text{INVESTERET KAPITAL} = \text{Ikke rentebærende arbejdskapital tillagt ikke rentebærende anlægsaktiver. (Goodwill måles til anskaffelsessum)}$$



## ADRESSER

### DAGROFA APS

Kærup Industrivej 12  
4100 Ringsted

Telefon +45 70 20 02 68  
dagrofa.dk

### DAGROFA LOGISTIK A/S

Knud Højgaards Vej 19  
7100 Vejle

Telefon +45 70 10 02 03  
dagrofa-logistik.dk

### DAGROFA FOODSERVICE A/S

Vejleåvej 13  
2635 Ishøj

Telefon +45 70 80 80 80  
dgfs.dk

### MENY

Kærup Industrivej 12  
4100 Ringsted

Telefon +45 88 20 68 11  
meny.dk

### SPAR

Kærup Industrivej 12  
4100 Ringsted

Telefon +45 88 20 68 13  
spar.dk

### MIN KØBMAND

Kærup Industrivej 12  
4100 Ringsted

Telefon +45 88 20 68 16  
minkøbmand.dk

### LET-KØB

Kærup Industrivej 12  
4100 Ringsted

Telefon +45 88 20 68 15  
letkøb.dk







Dagrofa