



# Årsrapport

# 2024

CVR-nr: 38714295



# Dagrofa

# Indhold

- 04 Koncernchefens forord
- 08 Året der gik
- 11 2024 i tal
- 17 Ledelsesberetning
- 20 Forretningsenhederne
  
- 23 Strategien
- 27 Aarstiderne skal ud til flere danskere
- 28 Detailkæderne har digital vækst
- 31 Dagrofa Logistik modtager Arbejdsmiljøprisen
- 32 Dedikeret arbejde for lokalsamfundene gav offentligt skulderklap
- 34 Danske Madskatte vokser i MENY
- 36 SPAR – hele Danmarks lokale supermarked
- 39 Ny digital platform er en hjælp til foodservicekunder
  
- 40 CSR
- 43 Arbejdet med bæredygtighed i Dagrofa
- 47 Bæredygtighedsrapporten
- 53 Klima og bæredygtig energi
- 66 Folkesundhed og ansvarligt forbrug
- 68 Lokal udvikling
- 71 Menneskerettigheder, korruption og bestikkelse
- 75 Ansvarlig og attraktiv arbejdsplads
- 83 Dataetik
  
- 84 Ejerforhold og koncernens struktur
- 87 Ledelsespåtegning
- 89 Den uafhængige revisors revisionspåtegning
- 93 Resultatopgørelse
- 94 Balance
- 96 Egenkapitalopgørelse
- 97 Pengestrømsopgørelse
- 98 Noter
- 112 Anvendt regnskabspraksis
- 120 Adresser

# Koncernchefens forord

I 2024 leverede Dagrofa igen øget omsætning og det bedste årsresultat i en lang årrække. Dagrofa leverer fremgang på indtjeningen trods svære markedsforhold.

I det tredje og sidste år med strategien #FremgangSammen har vi holdt fast i kursen og arbejdet fokuseret mod et stadig mere offensivt og kundevendt Dagrofa. I strategiperioden er vi lykkedes med at indfri mange af vores målsætninger, og vi har skabt fremgang på de fleste områder. Bedre indtjening, øget omsætning, flere butikker og større markedsandele i detail. Købet af Aarstiderne, som blev effektueret sidst på året, står også som et af højdepunkterne.

Omsætningen er i 2024 øget med 449 mio. kroner til 19,84 mia. kroner. Vores EBITDA er øget år for år, og vi er nu snublende tæt på 500 mio. kroner. Med 495 mio. kroner er EBITDA nu 382 mio. kroner større end i 2018, og det er steget med 16,2 procent i forhold til 2023.

Dagrofas forretningsmodel bygger på 3 ben; foodservice, logistik og detail. Hele koncernen oplever fortsat fremgang og særligt MENYs fremgang og succes trækker årets resultat op.

Dagrofa Foodservice har styrket sit resultat igen, og vi satser stort i 2025 og frem. Der er flere årsager til fremgangen i Foodservice.

Fokus har været på at fastholde og udbygge forbedringerne i forhold til et højere logistisk serviceniveau, det vil sige en styrkelse af virksomhedens kerneydelse. Der blev også i 2024

indgået nye og store kontrakter, blandt andet med BUZZ CPH, der står bag restaurantkæderne Jagger, Otto og Ritta i københavnsområdet samt en række andre.

Det har også haft en positiv effekt, at der i løbet af året har været et gennemgående omkostningsfokus, og at flere af vores specialistselskaber atter i 2024 har stået stærkt i markedet. Ydermere har Dagrofa Foodservice fortsat moderniseringen af Cash & Carry-butikkerne, hvilket vil styrke kundemødet.

Dagrofa Logistik opnåede også flotte resultater i 2024. Vigtige aftaler med nogle af de største kunder er blevet forlænget og udbygget. Dagrofa Logistik fortsætter også udbygningen på kiosk- og convenienceområdet, hvor flere kunder kommer til.

Det er en målsætning for Dagrofa Logistik at løfte Dagrofas Private Label-mærker ud i Europa. Det betyder et tæt samarbejde med kæder i Danmark, i Nordatlanten og i andre lande. I 2024 kom Dagrofas varer ud i butikker i Letland og sidst på året kom en aftale med supermarkedskæden Selve i Estland i hus. Det betyder, at forbrugerne i Estland i 2025 også vil møde Dagrofas Private Label-mærker.

En lukning af lageret i Herning i foråret gav desværre en række udfordringer. Vi har en langsigtet logistikplan, som indebærer en øget

**Dagrofas forretningsmodel bygger på tre ben. Foodservice, logistik og detail. Hele koncernen oplever fortsat fremgang.**

satsning på lageret i Ringsted, der skal yderligere automatiseres for at skabe et effektivt setup. Desværre tager processen længere tid end forventet, og vi har derfor midlertidigt delvist genåbnet lageret i Herning, mens

udbygningen af lageret i Ringsted fortsætter. Vores flotte resultat i 2024 hænger også sammen med væksten i detail. I alt har vi åbnet 25 butikker i kalenderåret. Vi åbnede 7 af de 8 butikker, vi overtog fra handlen med Rema 1000 i forbindelse med, at Aldi trak sig ud af Danmark. I alt havde vi ved årsskiftet 541 dagligvarebutikker på tværs af vores 4 kædeformater, og vi er igen i 2024 lykkedes med at vinde markedsandele i et hårdt marked.

I vores detailkæder har vi meget at glæde os over fra 2024, som vi tager med ind i 2025. MENY blev for anden gang kåret til Årets Supermarked af B.T.s læsere. MENY åbnede også 2 nye og flotte butikker i københavnsområdet. I SPAR fejrede vi kædens første 70 år





Kulturrammeværktøjet "vores måde" sætter rammerne for, hvem vi er, og hvad vi gerne vil stå for.

i Danmark med en ny og forstærket position. Med SPAR vil vi være danskernes foretrukne lokale supermarked med danske varer til lave priser. Designet er ændret, og butikkerne står skarpt og flot, klar til de næste 70 år. Med SPAR gik vi ud af året med 7 butikker flere end vi gik ind i året.

En del af vores målsætning for strategiperioden #FremgangSammen var, at vi skulle vinde markedsandele i detail. Det har vi gjort, selv om konkurrencen om hver en kunde er hård og intens.

2024 blev også året, hvor vi satte ord på vores kultur og udviklede kulturrammeværktøjet "vores måde". Det sætter rammerne for, hvem

vi er, og hvad vi gerne vil stå for. Kort fortalt har vi 3 forventninger til os selv og hinanden. Vi har frihed til at tænke selv, mens vi også er en del af et fællesskab, som løfter i flok. Og så er vi drevet af resultater, så vi vil levere stærke resultater såvel økonomisk som menneskeligt. Vi kalder det "vores måde."

Det stærke fællesskab, som vi er lykkedes med at skabe mellem købmændene og på tværs af hele Dagrofa, har vi udbygget. Fællesskabet er blevet styrket, og vi tør arbejde med en offensiv strategi og træde ind på nye områder. Det er medvirkende til, at vi er nået langt.

Jeg glæder mig fortsat over, at vi over de senere år har fået muskler nok til, at vi tør gå forrest

på flere områder. Vi har opbygget en sund forretning og leverer gode resultater. Vi har holdt fast i vores strategiske retning og er nået i mål med de ting, vi ønskede at opnå i #FremgangSammen-perioden, som nu er afsluttet og afløst af vores nye strategi "Gro'27 – vækst på vores måde". Vi har fået skabt et sundere og mere innovativt Dagrofa med bedre resultater, vækst for ejere og købmænd, flere butikker, omsætningen er hævet i detail, flere borgerbutikker er åbnet, og vi har skabt vækst i Dagrofa Logistik.

Vi åbner stadig borgerbutikker. 17 gange holdt vi åbningsfest for en butik med borgerinvolvering i 2024.

Vi insisterer på, at alle danskere – også i de små lokalsamfund – skal have attraktive indkøbsmuligheder. Også i de kommende år vil vi gøre vores ypperste for at finde økonomisk bæredygtige løsninger, der kan sikre lokale indkøbsmuligheder også der, hvor andre kæder giver op.

I 2024 uddelte vi penge fra vores Landdistriktspulje på 15 mio. kroner, som vi etablerede forud for året, og vi modtog Landdistriktsprisen i 2024. Prisen er stiftet af By-, Land- og Kirkeministeriet er en vigtig anerkendelse af Dagrofas indsats for at skabe liv og udvikling i mindre lokalsamfund over hele landet.

Købet af Aarstiderne i 2024 afspejler ambitionen om, at vi vil styrke vores position som en af landets førende fødevarer virksomheder. Med Aarstiderne vil vi tilbyde danske kunder i dagligvarehandlen og foodservice endnu flere høj kvalitetsprodukter, nemme måltidsløsninger og øge fokus på økologi. Med Aarstiderne tilfører vi en løftestang og kapacitet for at øge Dagrofas vækst, innovation, digitale tilstedeværelse og tilbyde danskerne de bedste madoplevelser.

Vi har igen gjort fremskridt på ESG-området. F.eks. har Dagrofa Foodservice reduceret sit madspild med 17 procent i forhold til 2023. I Dagrofas egne butikker, kontor og lager er klimaaftrykket fra energi reduceret med 33 procent i forhold til 2021. Jeg er selv kommet

med i fødevareminister Jacob Jensens Madspildsklub, Klub 12.3. I den forpligter vi os til i samarbejde med 20 leverandører at arbejde for en reduktion af madspild på 50 procent inden 2030.

I samarbejde med KFI Erhvervsdrivende Fond er vi fortsat med at hjælpe de selvstændige købmænd med energistyring og energireduceringer. Dette har givet markante besparelser i de butikker, hvor energistyringen er sat i værk. I 100 butikker har vi fået etableret intelligent energistyring i 2024. De sidste blev sat i funktion i december, og der forventes en energireduktion på mindst 15 procent i hver af de 100 butikker. 5 MENY-butikker fik installationen tidligere på året, og her havde vi ved årsskiftet set en reduktion på 243.000 kWh.

#### FORVENTNINGER

Konkurrencen på markedet er fortsat ualmindelig hård og presset i vores branche. Vi tror dog fortsat på fremgang til trods for, at vi igen ser ind i et år med lav sigtbarhed og begrænset forudsigelighed.

Vi har taget hul på strategien "Gro'27 – vækst på vores måde", og vi skal begynde at rulle samarbejdet med Aarstiderne ud. Samtidig fortsætter vi med at arbejde for et mere offensivt og innovativt Dagrofa.

Vores ambition om at løfte vores samfundsansvar gennem butiksåbninger i lokalsamfundene er usvækket. Det samme er vores ambition om at reducere madspild såvel som energiforbrug.

2025 stiller igen krav til os alle for at sikre, at vi leverer attraktive produkter og indkøbsoplevelser. Vi vil være endnu mere attraktive og konkurrencedygtige i fremtiden. Både for kunderne og som arbejdsplads.

Jeg vil gerne takke alle medarbejdere for en storartet indsats gennem hele 2024.

Tomas Pietrangeli  
Koncernchef i Dagrofa

# Året der gik

## Første kvartal

- MENY kåres til Årets Supermarked af B.T.s læsere.
- Dagrofa præsenterer, at SPAR åbner 7 butikker og MENY 1 butik. Det er de 8 butikker, som koncernen overtog i forbindelse med handlen med Rema 1000.
- MENY præsenterer de første 4 partnere i Danske Madskatte; Mejeriet Øllingegaard, Højer Pølser, Lindely Vingård og Reduced.
- Dagrofa ApS skaber igen fremgang og kan for 2023 præsentere den bedste driftsindtjening i mere end 20 år.
- MENY åbner butik i nybyggede lokaler ved Toftegårds Plads i Valby. MENY Toften bliver kædens butik nummer 115.

**“Vores måde” definerer, at i Dagrofa er vi ikke som de andre. Det gælder både i den måde vi driver vores forretning på og i den måde, vi omgås hinanden.**

## Andet kvartal

- Dagrofa Foodservice præsenterer et regnskab med positivt resultat for andet år i træk.
- Dagrofa kan afsløre, at fokus på energibesparelser resulterer i et reduceret klimaftryk på 14 procent.
- Dagrofas produktserie Grøn Balance høster stor international pris med titlen “Bedste yoghurt” ved den store internationale Private Label-konference PLMA Awards i Amsterdam. Det er en yoghurt, produceret i co-brand med Øllingegaard.
- MENY præsenterer, at man i 2026 åbner ny butik i det nye boligområde Stigsborg nord for Limfjorden i Nørresundby.
- Kenneth Svendsen tiltræder som ny IT-direktør i Dagrofa ApS.

## Tredje kvartal

- SPAR fylder 70 år i Danmark og fejrer fødselsdagen med flere kampagner, ligesom butikkerne har lokale tiltag.
- Dagrofa og energikoncernen Norlys indgår aftale om at etablere ladestander på en lang række af Dagrofas adresser, så kunderne kan oplade elbilen, mens de handler.
- Dagrofa Foodservice indgår aftale om levering til restaurantkæderne Jagger og OTTO, der har samme ejer.
- MENY åbner i Skovlunde butik nummer 116.
- Dagrofa skruer op for ambitionerne med ændringer i topledelsen. Michael Christensen bliver ny administrerende direktør for Dagrofa Foodservice. Jesper Bjerring, der kommer fra en stilling som kommerciel direktør i MENY, overtager Michael Christensens plads som kategoridirektør i Dagrofa ApS.
- Min Købmand åbner kædens første butik på Bornholm. Butikken er borgerstøttet og markerer således, at Dagrofas koncept for borgerstøttede butikker på landet nu har bredt sig til hele Danmark.
- MENY præsenterer 4 nye partnere i Danske Madskatte: Engdigegaard, Oles Gaard, Mejnerts Mølle og Rosborg Foods.
- Dagrofa introducerer kulturprojektet “vores måde”. Kulturrammeprojektet definerer, at i Dagrofa er vi ikke som de andre. Det gælder både i den måde, vi driver vores forretning på og i den måde, vi omgås hinanden.

## Fjerde kvartal

- Deltagerrekord, da Dagrofa Foodservice samler flere end 1.400 madentusiaster og madprofessionelle ved “Madscenen for professionelle” i Øksnehallen i København.
- Dagrofa henter bæredygtighedschef fra Carlsberg.
- SPAR præsenterer et koncept for en forandret og revitaliseret supermarkeds kæde. SPAR vil være hele Danmarks lokale supermarked. Det sker med nyt design, styrket prisprogram og flere danske varer til lave priser.
- MENY-købmand Poul Cullura, MENY Illum, vinder Danish Retail Award 2024.
- MENY opnår andenpladsen i Loyalty Groups store brancheindeks blandt dagligvarebutikker. MENY klarer sig bedst af alle i kategorierne “Produktkvalitet” og “Økologi”, og danskerne vurderer, at MENY er bedst på “Kød og pålæg”, “Fisk og skaldyr” samt “Kolonialvarer”.
- MENY giver 500.000 kroner i legater til små, danske fødevarereproducenter.
- Dagrofa køber Aarstiderne.
- Dagrofa modtager årets Landdistriktspris
- Dagrofa Foodservice ansætter ny økonomidirektør.
- Dagrofa udnævner Charlotte Gerner Kunnerup til direktør for Strategi & Forretningsudvikling og føjer hende til koncernledelsen, som derved består af 10 medlemmer.
- Dagrofa Logistik vinder årets Arbejdsmiljøpris inden for arbejdsulykker for sin store indsats for sikkerhed på arbejdspladsen.
- Dagrofa præsenterer ny offensiv treårsstrategi med titlen “Gro’27 – vækst på vores måde”.
- Da SPAR åbner i Esbjerg i begyndelsen af december, er det kædens butiksåbning nummer 12 i 2024.
- Åbningen af Let-Køb i Bandholm på Lolland og Min Købmand i Vester Aaby på Fyn markerer, at Dagrofa i 2024 sammen med borgerne er lykkedes med at åbne 17 nye borgerstøttede butikker. ←

# Året i tal

## Hoved- og nøgletal

Dagrofa-koncernens resultat blev i 2024 på 92,6 mio. kroner mod 89,4 mio. kroner i regnskabsåret 2023.

Omsætningen blev 19.840 mio. kroner, hvilket er 449 mio. kroner højere end i regnskabsåret 2023.

Årets samlede investeringer i immaterielle og materielle anlægsaktiver var 688 mio. kroner.

Antallet af fuldtidsansatte medarbejdere i året var i gennemsnit 3.370 mod 3.271 i regnskabsåret 2023, hvilket er en stigning på 99 medarbejdere.

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



MIO. KR..	2024	2023	2022	2021	2020
<b>Resultatopgørelse</b>					
Nettoomsætning	19.840	19.391	18.752	17.861	17.440
Resultat før af- og nedskrivninger (EBITDA)	495	426	384	368	236
Resultat før goodwillafskrivninger	189	162	124	112	-39
Resultat af primær drift (EBIT)	172	147	112	102	-50
Resultat af finansielle poster	-60	-56	-38	-44	-47
Resultat før skat	113	92	75	58	-96
Årets resultat	93	89	74	57	-96
<b>Balance</b>					
Balancesum	5.500	4.921	4.774	5.299	4.711
Investering i materielle anlægsaktiver	308	162	110	147	171
Egenkapital	1.389	1.321	1.254	1.216	1.187
Egenkapital henført til kapitalejere af moderselskabet	1.348	1.281	1.219	1.165	1.144
<b>Pengestrømme</b>					
Pengestrømme fra:					
Driftsaktiviteter	302	380	61	375	249
Investeringsaktiviteter*	-633	-294	-225	-202	-224
*Heraf investeringer i immaterielle og materielle anlægsaktiver	-688	-296	-204	-206	-249
Finansieringsaktiviteter	284	-38	67	-189	25
Årets forskydninger i likvider	-47	49	-97	-16	50
<b>Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere</b>	<b>3.370</b>	<b>3.271</b>	<b>3.251</b>	<b>3.167</b>	<b>3.179</b>
<b>Nøgletal</b>					
EBITDA-grad	2,5%	2,2%	2,0%	2,1%	1,4%
Egenkapitalandel	25,2%	26,8%	26,3%	23,0%	25,2%
Forrentning af egenkapital	6,8%	6,9%	6,0%	4,8%	Neg.

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

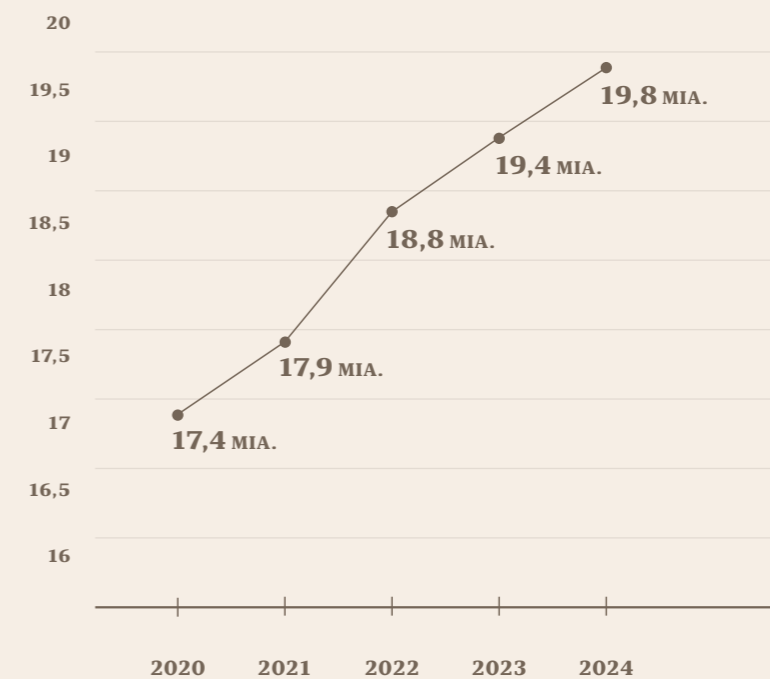
# 92,6

## MIO. KR.

er årets resultat landet på i 2024.  
Det er en stigning på 3,2 mio. kr. i  
forhold til årets resultat i 2023.

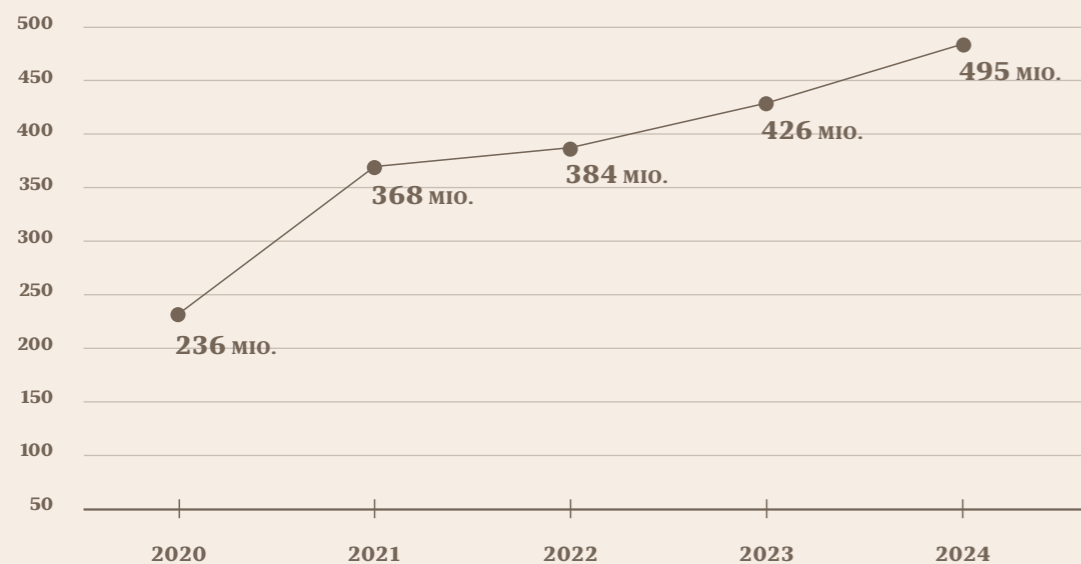
## Dagrofa koncernomsætning

(MIA. KR.)



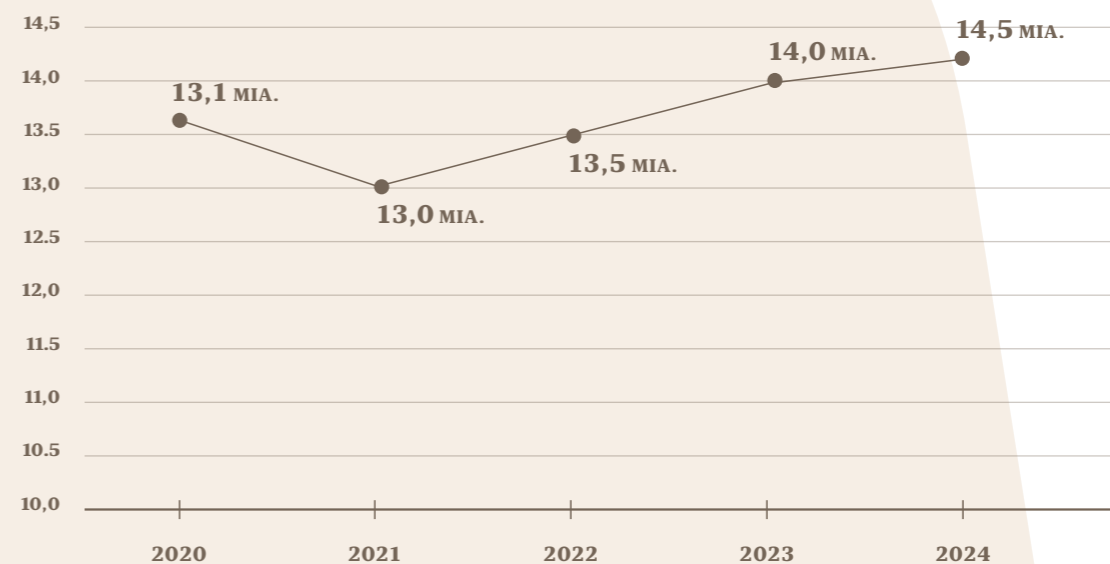
### Dagrofa-koncernen, EBITDA - driftsresultat

(MIO.KR.)



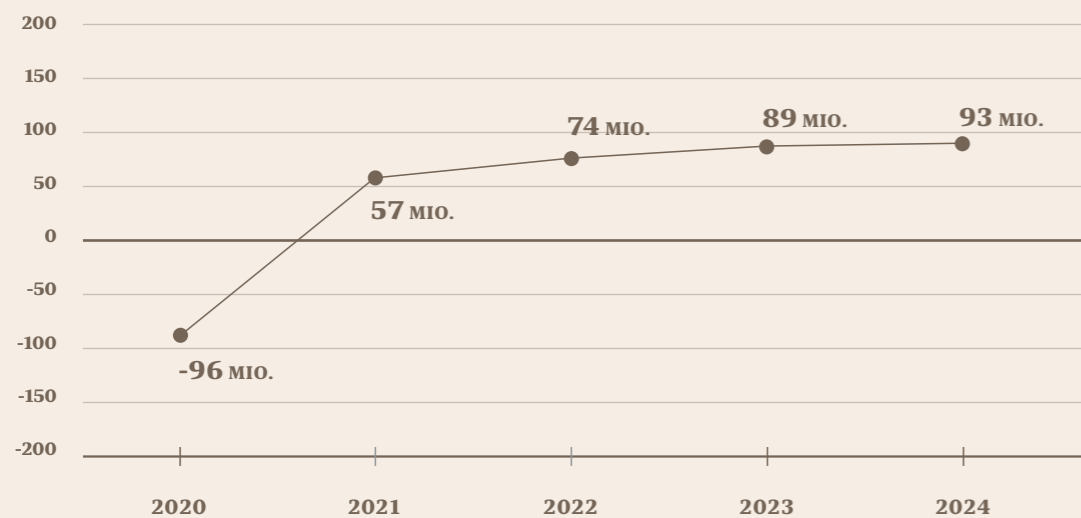
### Dagrofa Logistik - omsætning

(MIA.KR.)



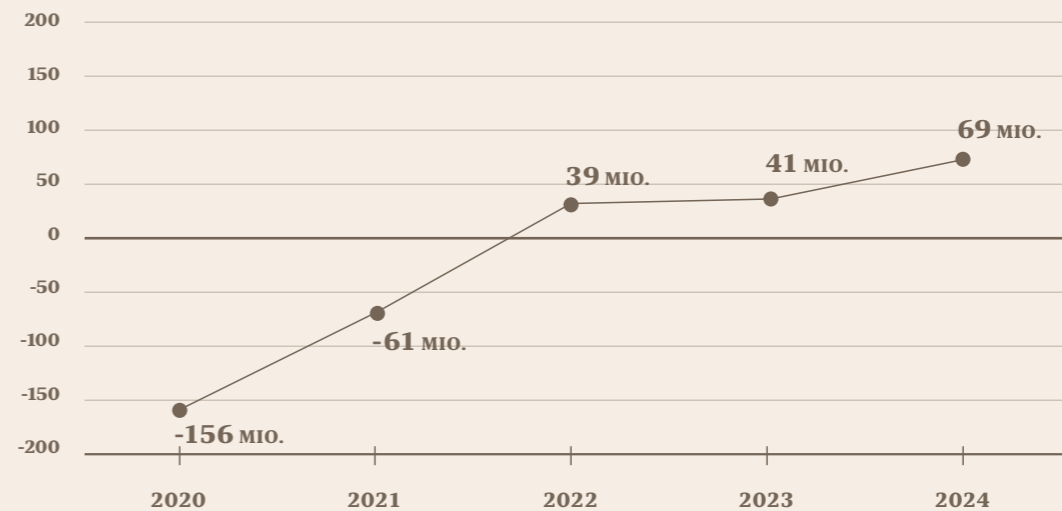
### Dagrofa-koncernen, årets resultat

(MIO. KR.)



### Dagrofa Foodservice - årets resultat

(MIO.KR.)





# Ledelsesberetning

I 2024 var Dagrofa igen blandt de største aktører på det danske fødevarermarked og et førende valg blandt danskere, der handlede dagligvarer eller spiste på restaurant, café eller i kantiner.

## DAGROFA BESTÅR AF 3 FORRETNINGSOMRÅDER:

- Detail
- Logistik
- Foodservice samt specialistselskaber

## FORRETNINGSMODEL

Dagrofas kerneområde er at levere madoplevelser til danskerne ude såvel som hjemme. Det sker gennem detailkæderne MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb samt Dagrofa Foodservice, der leverer til hoteller, restauranter, caféer og kantiner. Der sker også via specialistselskaber som Grambogård, HKI Ost og Grøn Fokus. Og gennem Aarstiderne, der står for topkvalitet og er specialister inden for dyrevelfærd, mejeri og økologi.

Dagrofa skal give værdi for kunderne. Det sker ved at skabe de bedste madoplevelser og de bedste indkøbsoplevelser og ved at levere de bedste varer til fair priser, der samtidig sikrer, at landmanden, vinbonden og andre producenter får en fair pris for deres produkter. Kort sagt gøre hverdagen bedre for alle.

Det handler også om at inspirere til nye madoplevelser gennem kvalitet og innovative og ansvarlige løsninger.

## STRATEGI

2024 var sidste år med strategien #Fremgang-Sammen, som i sin treårsperiode skulle sikre et rentabelt Dagrofa i vækst. Både i strategiens første og andet år lykkedes det at skabe kon-

tinuerlig fremgang, og den tendens fortsatte vi med strategiperiodens tredje og sidste år. Vi skaber igen det bedste driftsresultat i mere end 20 år.

## RESULTATER

Overskuddet på 92,6 mio. kroner i 2024 er en forbedring på 3,2 mio. kroner i forhold til 2023, og det markerer en konstant opadgående kurve siden 2018.

Omsætningen voksede med 449 mio. kroner, svarende til en stigning på 2,3 procent i forhold til 2023. Væksten kommer af en resultatmæssig fremgang i alle tre forretningsområder. Særligt vokster Dagrofa Logistik som følge af flere detailbutikker, øget omsætning i butikkerne samt flere eksterne kunder. Dagrofa Logistik vokster såvel eksterne, som interne kunder. Særligt MENY oplever fremgang og trækker op.

Fremgangen skal ses i lyset af, at 2024 var et år med svag markedsvækst. Danskerne lagde mindre i indkøbskurven. Usikkerheden har fortsat ikke sluppet taget i forbrugerne. Energi- og råvarepriser var fortsat høje og svingende. Henover året har forbrugerne mærket, at nogle varer er steget i pris, mens andre er faldet efter store stigninger tidligere. Ydermere har inflationen sendt lønningerne i vejret, og det øger omkostningerne både for producenterne og for fødevarerbranchens aktører.



Særligt MENY og SPAR har hentet flere kunder i 2024, men hele dagligvarehandlen mærker, at varekurven bliver mindre, forbrugerne lægger mindre i kurven end tidligere. Det gør de blandt andet i en forskydning mod mere udebespisning og nemme måltider. Vores salg af Mad ud af Huset vækster år for år, og vi solgte blandt andet cirka 60.000 nytårsmenuer i 2024. Flere end nogensinde.

Forbrugernes adfærd har i 2024 fortsat peget i retning af et skift fra mærkevarer til vores egne mærker. Dagrofas fire hovedbrands inden for Private Label har således oplevet en flot tocifret vækstprocent. Særligt Dagrofas økologiske brand Grøn Balance kan fremvise en vækst på mere end 20 procent. Dagrofas premium-mærke, Omhu, vækster med lidt mere end 5 procent. Vi ser det som et tegn på, at kunderne har set kvaliteten i vores egne mærker.

Dagrofa og de selvstændige købmænd har forsøgt at holde priserne nede og samtidig tilbyde gode produkter og høj service. Dette for at bevare konkurrencekraft og markedsandele. Det er således også lykkedes at vinde markedsandele i 2024.

Ligeledes har Dagrofa i kraft af tæt kontakt til leverandører og producenter arbejdet for at sikre forbrugerne de bedste priser i et marked, hvor inflationen har presset råvarepriser og udgifter til energi og løn i vejret.

I hele dagligvarehandlen har fokus været på pris, og det vil formentlig fortsætte ind i 2025. Dagrofas kæder er dog også lykkedes med at tale om, at købsoplevelsen handler om meget andet end pris. Det vil vi også gøre i 2025.

Dagrofas køb af Aarstiderne er endnu et skridt i retning af at skabe en dagsorden, som også handler om kvalitet, innovation og økologi. Handlen trådte i kraft ved årsskiftet, og Aarstiderne rykker for alvor ind i Dagrofas butikker i 2025, hvor mærket skal bredes ud til endnu flere danskere og samtidig bidrage til, at Dagrofa går i front på økologi og kvalitet. Det første af en række tiltag bliver, at Aarstiderne rykker ind i MENY med shop-in-shop områder, først i udvalgte butikker og siden i alle

MENY-butikker. Flere tiltag vil følge.

Dagrofa Logistik har igen i 2024 hentet nye kunder i kiosk- og convenience-sektoren, lige som det eksterne salg i øvrigt er steget. Det gælder både eksport og til danske supermarkeder uden for Dagrofa. Særligt er aftaler med supermarkeds kæder som Løvbjerg og ABC Lavpris blevet udbygget.

Dagrofa Foodservice leverer igen et flot årsresultat. En god omkostningsstyring og fokus på at udvikle forretningen og en række andre tiltag sikrer et forbedret resultat og således overskud for tredje år i træk.

Det har i 2024 også været muligt for Dagrofa Foodservice at fastholde og udbygge forbedringerne i forhold til et højere logistisk serviceniveau. Kunderne oplever derfor et effektivt Dagrofa Foodservice. Samtidig er en række af Cash & Carry-butikkerne blevet ombygget, så de er mere indbydende at handle i.

Dagrofa Foodservice har sidst på året i 2024 introduceret en ny webshop, som i højere grad skal inspirere kunderne, lige som den skal gøre det hurtigere for kunderne at bestille deres varer. Der er således kort fra bestilling af varer til levering. I 2025 skal den nye webshop breddes ud til alle kunder. Dagrofa Foodservice og specialistselskaberne har prioriteret en indsats for at udvikle eksisterende kunder og tiltrække nye både på nationalt og lokalt niveau, og dette arbejde intensiveres også i 2025, blandt andet med en styrket salgsorganisation.

#### FORVENTNINGER

2025 ser ud til at blive endnu et år med stort fokus på pris og med en markedsvækst, der ikke står mål med stigende omkostninger. Europas makroøkonomi står fortsat et svært sted med forskellige udfordringer, såsom krig i Europa, ny politisk ledelse i USA og spændinger i verden, som kan påvirke vores globale værdikæde og samtidig kan medføre usikkerhed blandt forbrugerne. Til gengæld har Dagrofa bygget et godt fundament, som gør, at alle forretningsenheder står godt rustet.

2025 er første år med strategien "Gro'27



Dagrofa Logistik leverer til stadig flere kunder både internt og eksternt.

– vækst på vores måde". Strategien er den mest offensive i Dagrofas nyere historie med en samlet investeringsramme på 1,3 mia. kroner. I strategien for perioden 2025-2027, skal Dagrofa som koncern vokse hurtigere og stærkere end nogensinde. Blandt andet skal MENY være Danmarks stærkeste dagligvarebrand, og Dagrofa Foodservice skal øge sin kundedatabase betragteligt.

Dagrofa sigter mod et resultat og en omsætning i 2025 på niveau med 2024. Hele branchen bliver i 2025 udfordret af omkostningsinflation, herunder høje lønstigninger, samtidig med at fødevarepriserne forventes at udvise minimal vækst. Alle forretningsenheder skal fortsætte med at vinde nye kunder, og man skal inspirere til gode madoplevelser både ude og hjemme.

2025 kræver også et fortsat fokus på at tiltrække og udvikle dynamiske unge mennesker

med lyst til at videreudvikle Dagrofa og til at blive selvstændig kømand. Det skal ikke underkendes, at det er svært at se langt frem. Forventningerne er underlagt en vis risiko som følge af fortsat inflation, risiko for recession og geopolitiske forhold. Disse risici gør det fortsat vanskeligt at vurdere udviklingen for fødevarebranchen.

#### 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.

#### UDVIKLINGSAKTIVITETER

Koncernen har en række udviklingsaktiviteter, primært i forhold til egenudviklet software, som understøtter forretningen. ←

# Forretningsenhederne

## MENY

MENY er Danmarks MADmarked og én af de supermarkeds kæder i Danmark, der har det bredeste sortiment. Det omfatter alt fra gourmetprodukter over takeaway til basisvarer til konkurrencedygtige priser. MENY-butikkerne drives af selvstændige købmænd, som er bakket op af faguddannede MADarbejdere med passion for mad og den gode kundeoplevelse. MENY-kæden bestod ved udgangen af 2024 af 116 supermarkeder.

## SPAR

SPAR har lokale supermarkeder i hele Danmark. Butikkerne tilbyder danskerne et relevant og moderne varesortiment og kalder sig hele Danmarks lokale supermarked. Butikkerne drives af selvstændige lokale købmænd, som nøje tilpasser deres sortiment til kundernes behov og ønsker i lokalområdet, uanset om butikken ligger i storbyen eller i mindre bysamfund. Ved udgangen af 2024 bestod SPAR-kæden af 142 supermarkeder.

## MIN KØBMAND

Min Købmand er Dagrofas lokale købmændskæde med butikker fordelt over hele landet. Min

Købmand er mange små lokalsamfunds livsnerve og det lokale omdrejningspunkt for byens borgere. Min Købmand-kæden bestod ved udgangen af 2024 af 165 butikker.

## LET-KØB

Butikkerne er kundernes lokale indkøbssted, og de enkelte selvstændige købmænd har stor frihed til at drive deres butik. Det gør Let-Køb til en meget fleksibel detailkæde. Let-Køb bestod ved udgangen af 2024 af 118 butikker.

## DAGROFA FOODSERVICE

Dagrofa Foodservice er blandt de førende i Danmark inden for levering til kantiner, hoteller, caféer og restauranter – fra den lokale café til prisvindende Michelinrestauranter.

Dagrofa Foodservice tilbyder 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 og HKI Ost, som udvikler målrettede fødevareløsninger og -koncepter baseret på kundernes individuelle behov. Dagrofa Foodservice har også specialistselskaberne Grambogård og KødGrossisten, som leverer kød af høj kvalitet til professionelle køkkener. Dagrofa Foodservice tilbyder både levering af varer til døren fra terminaler i Ishøj og Middelfart og hent-selv varer i 30 Cash & Carry-butikker spredt ud over hele landet.

## DAGROFA LOGISTIK

Dagrofa Logistik er Dagrofas salgs- og logistik-selskab, 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 uden for Danmark. Dagrofa Logistik leverer blandt andet varer til Krónan, som er en af Islands ledende kæder, til Pisiffik i Grønland og til Færøernes største dagligvarekæde, SMS-koncernen. ←

# 116 BUTIKKER

Så stort er antallet af  
MENY-supermarkeder ved  
udgangen af 2024.



Strategien #FremgangSammen efterfulgte den tidligere strategi #StærkereSammen, hvis mål var at vende underskud til overskud på 3 år.

Det mål nåede Dagrofa ved udgangen af 2021, og fra 2022 tog koncernen hul på #FremgangSammen, som skulle sikre et rentabelt Dagrofa i vækst.

Strategien arbejdede ud fra følgende 4 overordnede pejlemærker:

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

# Tredje og sidste år med #FremgangSammen

2024 var tredje og sidste år med strategien #FremgangSammen. Første år gav fremgang og et stærkt regnskabsresultat. Andet år gav yderligere vækst og det bedste resultat i mere end 20 år. Trods hård konkurrence og lav forbrugertillid, fortsatte fremgangen for koncernen også i strategiens sidste år.

2024 blev et år med lav markedsvækst og et år, hvor forbrugerne lagde færre varer i kurven. Alligevel lykkedes det for Dagrofa at sætte flere offensive projekter i værk.

Købet af Aarstiderne sidst på året var et vigtigt strategisk træk, der skal spille stærkt sammen med både detail og foodservice fra 2025. MENY vækstede med 2 flotte nye butikker i københavnsområdet, SPAR åbnede 10 butikker, mens det blev til 14 nye butikker med selvstændige købmænd i små byer på landet. De fleste er åbnet i regi af Min Købmand, men også enkelte SPAR og Let-Køb. Nettotilvæksten i Dagrofas butikker udgjorde 15 nye butikker i 2024.

I strategiperioden med #FremgangSammen blev vi ramt af krig i verden, historisk lav forbrugertillid, energikrise, rekordhøj inflation, et dagligvaremarked i opbrud og ny konkurrence på foodservicemarkedet. Alligevel er Dagrofa samlet lykkedes med at skabe en positiv resultatudvikling med ubrudt vækst siden 2018. I strategiperioden er det også lykkedes at skabe vækst i indtjeningen for både købmænd og ejere. Butiksnettet er vækstet, og der er skabt en rentabel forretning i Dagrofa Foodservice med en EBITDA, som i perioden

2021-2024 er vækstet med 124 mio. kroner. I et vanskeligt detailmarked er der skabt vækst i markedsandele, og MENY-brandet er nu det næststærkeste dagligvarebrand i Danmark, ifølge Loyalty Groups brancheindeks.

I 2024 skiftede SPAR udseende, samtidig med at kæden fyldte 70 år i Danmark og fejrede fødselsdag gennem det meste af året. SPAR ændrede prisstrategi, øgede antallet af varenumre og fokuserer på danske varer til lave priser. SPAR fra 2021 til 2024 har øget sin omsætning med 23 procent

MENY blev kåret til Årets Supermarked af B.T.s læsere i januar 2024 og genvandt titlen i januar 2025. I det store brancheindeks fra Loyalty Group har MENY manifesteret sig som næststærkeste brand i dagligvarehandlen, og målet er at tage førstepladsen i den nye strategiperiode.

MENY lancerede Danske Madskatte fra begyndelsen af 2024. Det har blandt andet resulteret i stor vækst i salget af danske varer, ikke bare i MENY men på tværs af kæderne. Danske Madskatte rummer nu 700 varer og 50 leverandører.

## Til det professionelle fødevaremarked har Dagrofa Foodservice udviklet en ny digital platform med det klare mål, at kunderne i Dagrofa Foodservice skal have den bedste digitale madoplevelse på markedet.

Dagrofa Foodservice skiftede adm. direktør efter sommerferien. Michael Christensen, der kom fra en rolle som kategoridirektør i Dagrofa, har lært alle kroge af sin nye organisation at kende og har sat gang i et arbejde for at hente 2000 nye lokale kunder.

Dagrofa Foodservice lykkedes i 2024 også med at forlænge vigtige aftaler og hente nye – et eksempel er restaurantkæden BUZZ CPH, der rummer restauranterne Jagger og OTTO.

I øvrigt udgør danske varer også mere end 50 procent af salget i Dagrofa Foodservice.

Til det professionelle fødevaremarked har Dagrofa Foodservice udviklet en ny digital platform med det klare mål, at kunderne i Dagrofa Foodservice skal have den bedste digitale madoplevelse på markedet.

Den nye webshop, som var en vigtig del af strategien, gør det nemmere og hurtigere for f.eks. restauranter og caféer at handle ind online. Brugervenlighed har været et afgørende pejle-

mærke i udviklingen af platformen, da tid er en meget knap ressource for landets professionelle køkkener, hvilket stiller høje krav til os som grossist.

Samtidig muliggør den nye webshop, at kunderne – på baggrund af eksisterende data – bliver eksponeret for skarpe og målrettede tilbud, der er relevante i forhold til køkkenets profil og typiske sortiment.

Også i Dagrofa Logistik har man vækstet i strategiperioden. Blandt andet er der kommet 200 nye kunder til i kiosk- og convenience-sektoren. En aftale om salg af Dagrofas Private Label til en distributør i Letland blev effektueret i 2024, og senest er indgået en aftale om salg til butikker i Estland.

Dagrofa Logistik blev i 2024 tildelt Arbejdsmiljøprisen i kategorien "Arbejdsulykker". Det gjorde man for en langvarig og ihærdig indsats for at minimere antallet af arbejdsulykker. Indsatsen har gjort, at andre virksomheder har rakt ud til Dagrofa Logistik for inspiration til forbedringer.

En stor indsats for kulturen blev i 2024 sat i værk i Dagrofa. Med titlen "vores måde" blev det synliggjort, hvor vi ønsker at arbejde og være sammen i Dagrofa. Vi gør ikke som alle andre. Vi gør det på vores måde. Fortællingen er, at vi har tre fælles forventninger til os selv og hinanden, som gælder alle i vores koncern: Vi har frihed til at tænke selv, vi løfter i fællesskab, og vi er drevet af resultater. Når vi lykkes med det, gør vi tingene på 'vores måde'.

I slutningen af 2024 præsenterede Dagrofa sin strategi for de næste tre år. "Gro'27 – vækst på vores måde" er en offensiv strategi, som med en investering på 1,3 mia. kroner skal bringe Dagrofa et stort skridt fremad og gro stærkere og hurtigere end nogensinde før. ←

Vi har frihed til at tænke selv, vi løfter i fællesskab, og vi er drevet af resultater.





#FREMGANGSAMMEN  
CASE  
#1

# Vi vil bringe Aarstiderne tæt på flere danskere

Dagrofa styrker sit fokus på økologi og lokale kvalitetsvarer med opkøbet af Aarstiderne, som blev godkendt af konkurrencemyndighederne kort før årsskiftet.

Dette strategiske skridt er en del af Dagrofas ambition om at være Danmarks førende aktør inden for økologiske produkter, lokale varer og højkvalitetsråvarer, særligt frugt og grønt. Opkøbet er en vigtig del af vores strategiske fase, som begyndte den 1. januar 2025, og vil styrke Dagrofas position som en ledende fødevarer virksomhed.

Med Aarstiderne som en del af familien vil vi tilbyde kunderne i dagligvarehandlen og foodservice endnu flere højkvalitetsprodukter og nemme måltidsløsninger. Samtidig øger vi fokus på økologi.

“Aarstiderne er en fantastisk virksomhed, der i 25 år har været frontløber på økologi, lokale kvalitetsprodukter og nemme måltidsløsninger. Der er et godt match mellem vores værdier og ambitioner for et mere bæredygtigt fødevarer Danmark. Samarbejdet tilfører os kapacitet til at øge vækst, innovation og digital tilstedeværelse, ligesom vi kan tilbyde danskerne de bedste madoplevelser hjemme, ude og online,” siger Tomas Pietrangeli, koncernchef i Dagrofa.

Som en del af samarbejdet vil MENY-kunder i løbet af 2025 få adgang til Aarstidernes økologiske frugt og grønt samt andre specialprodukter og egne produkter gennem en Aarstiderne shop-in-shop eksklusivt for MENY. Dette tiltag er det første af mange, der vil gøre økologiske kvalitetsprodukter lettere tilgængelige for danske forbrugere.

Tiltaget er det første i en række af tiltag som Dagrofa og Aarstiderne i samarbejde kommer til at tilbyde kunderne. Arbejdet og planerne pågår i øjeblikket. Tendensen går mod, at danskerne ønsker at bruge mindre tid i køkkenet, men uden at gå på kompromis med kvaliteten. Den dagsorden spiller samarbejdet mellem Dagrofa og Aarstiderne godt ind i.

“Vi ser frem til at bringe Aarstiderne ud til endnu flere danskere. Fokus på lokale, danske kvalitetsvarer og nemme måltidsløsninger er en vigtig del af vores strategi. Aarstidernes shop-in-shop i MENY er første skridt på vejen mod at blive Danmarks bedste inden for økologi og højkvalitetsvarer,” siger Tomas Pietrangeli. ←

# Detailkæderne har digital vækst

Som en del af Dagrofas strategiske pejlemærke om at levere de bedste digitale fødevareroplevelser, har Dagrofas detailkæder oplevet en fremgang i digitalt salg.

På tværs af detailkæderne er salg generet af digitale medier/kanaler øget med 33 procent i 2024. 4 af Dagrofas strategiske satsninger inden for onlinehandel vokster samlet til næsten 58 procent.

- Klik & Køb 60 procent
- MENY Vin 26 procent
- Mad ud af huset 36 procent
- Quick Commerce 87 procent

Flere forbrugere vælger at købe ind online. Den digitale vækst er udtryk for en udvikling, hvor salg af dagligvarer flyder mellem den fysiske og digitale forretning. Kunderne oplever, at de gennem brug af ny teknologi kan spare tid og samtidig blive inspireret på nye

måder. Derfor har Dagrofa investeret i udviklingen af det digitale område for at omfavne nye segmenter og forbrugssituationer.

Klik & Køb har oplevet en tilgang i antallet af kunder – primært offentlige institutioner og visiterede borgere, der køber ind online og får dagligvarer leveret fra den lokale købmand. Købmændene servicerer også private kunder, der gerne vil have dagligvarer leveret eller bestille online og selv afhente i butikken.

MENY Vin er Danmarks Madmarkeds forlængede arm. Her kan kunderne bestille et bredt udvalg af kvalitetsvine og få dem leveret derhjemme. MENY Vin kunne fejre 2 år i 2024 og har udvidet sortimentet af nye spændende vine fra hele verden samt introduceret nye smagskasser. På platformen har Dagrofa introduceret aftenlevering, elektronisk aldersvalidering og et nyt betalingsmodul samt en ny og forbedret produktside med fokus på anbefalinger.

Mad ud af huset er detailkædernes satsning inden for færdigtberedt mad. Sortimentet er bredt og består af alt fra smørrebrød og sandwich til festbuffeter og lejlighedsrelevante menuer til påske og nytår. I 2024 er sortimentet udvidet med nye spændende buffeter, og



Også i delikatessen er onlinesalget vokset i MENY

## VIDSTE DU, AT

... vi tilbyder onlinesalg og levering fra flere end 100 butikker på tværs af Dagrofas fire detailkæder med 30 minutter fra bestilling til levering derhjemme?

platformen har haft en stabil tilvækst af nye kunder gennem hele året. Nytårsaften bespiser MENY, SPAR og Min Købmand flere end 50.000 danskere. I 2024 har vi testet levering for at øge bekvemmeligheden for kunderne.

Quick Commerce har oplevet en positiv tilgang af nye kunder gennem hele året. Fra mere end 100 butikker på tværs af detailkæderne kan kunderne få leveret det samme brede udvalg af kvalitetsvarer, som de kender fra den lokale butik. Den gennemsnitlige leveringstid fra bestilling til levering er 30 minutter, og det sætter nye standarder for levering af dagligvarer til private. I 2024 har Dagrofas Cash &

Carry-kæde påbegyndt test af levering af fødevarer til køkkener, kiosker og liberale erhverv med samme høje tempo i leverancerne.

Sociale medier er blevet et afgørende marktingværktøj for at fastholde og udvikle købmændens position som lokalt forankret. På Facebook kan købmændene kommunikere til og med kunderne. Dagrofas detailkæder har oplevet en øget omsætning i salg generelt gennem sociale medier. Denne vækst er ikke kun et resultat af skiftende forbrugsvaner, men også af Dagrofas investeringer i digitale kompetencer, systemer og engagement i butikkerne. ←



#FREMgangsammen  
**CASE**  
#3

# Markant indsats for sikkerhedskulturen i Dagrofa Logistik

Dagrofa Logistik modtager Arbejdsmiljøprisen 2024

Dagrofa Logistik blev i 2024 hædret med Arbejdsmiljøprisen i kategorien arbejdsulykker for sit dedikerede arbejde med at skabe en stærk sikkerhedskultur. Prisen anerkender en mangeårig indsats, der har ført til markante forbedringer i arbejdsmiljøet.

Siden 2017 har Dagrofa Logistik reduceret antallet af arbejdsulykker med fravær fra 18 til 5 i 2023. Dette er opnået gennem et stærkt fokus på sikkerhed på tværs af organisationen. Sikkerhed er blevet en naturlig del af hverdagen, og det belønnede Arbejdsmiljørådet i 2024.

“Vi er utroligt stolte over denne pris. Den er et skulderklap til vores medarbejdere, der dagligt prioriterer sikkerhed. Vores lave ulykkestal er et fundament, vi vil bygge videre på,” siger Dan Kolding, administrerende direktør i Dagrofa Logistik.

## FOREBYGGELSE SOM FUNDAMENT

En hjørnesteen i indsatsen er forebyggende sikkerhedshandlinger, hvor medarbejdere indberetter risici og sikkerhedsobservationer. Gennem ugentlige safety walks skabes

handlingsplaner baseret på medarbejders input, hvilket løbende forbedrer arbejdsmiljøet.

“Alle bidrager og ser, at de kan påvirke deres egne forhold. Det skaber en stærk kultur, hvor alle føler sig hørt,” siger Christina Olesen, terminalchef i Vejle.

## ANERKENDELSE AF EN STÆRK KULTUR

Ved prisoverrækkelsen lød det blandt andet: “Det er imponerende at se, hvordan Dagrofa Logistik fremelsker en sikkerhedskultur, der gør en reel forskel,” sagde Louise Høst, formand for Arbejdsmiljørådet.

Denne indsats er ikke kun et eksempel på god praksis, men også en inspiration for andre virksomheder. Modtagelsen af Arbejdsmiljøprisen 2024 cementerer Dagrofa Logistiks position som en organisation, der prioriterer sikkerhed og trivsel – til gavn for både medarbejdere og forretning.

Dagrofa Logistik ser frem til at fortsætte rejsen og videreudvikle den stærke sikkerhedskultur. ←



# Dedikeret arbejde for lokalsamfundene gav offentligt skulderklap

Dagrofa modtager Landdistriktsprisen 2024

Dagrofa har modtaget den prestigefyldte Landdistriktspris 2024 for sit dedikerede arbejde med at sikre dagligvarebutikker i landdistrikterne. Denne pris, stiftet af By-, Land- og Kirkeministeriet, markerer en vigtig anerkendelse af Dagrofas indsats for at skabe liv og udvikling i mindre lokalsamfund over hele landet. Ydermere var det første gang nogensinde, at prisen blev givet til en kommerciel virksomhed.

## EN MILEPÆL FOR BORGERBUTIKKER

Dagrofa har etableret over 30 nye borgerstøttede butikker de seneste 3 år og mere end 115 siden 2016. Disse butikker bygger på en unik model med borgerinvolvering i centrum. Et af årets højdepunkter var åbningen af den første borgerstøttede Min Købmand-butik på Bornholm, der viser, hvordan konceptet nu dækker hele landet.

Tomas Pietrangeli, koncernchef i Dagrofa, udtrykte sin taknemmelighed: "Det store arbejde, vi gør, kan lade sig gøre takket være engagerede medarbejdere og opbakning fra borgerne. Denne pris er et bevis på, hvad vi kan skabe sammen."

## SAMFUNDSLØFTE OG INVESTERINGER

Med et samfundsløfte fra 2021 har Dagrofa forpligtet sig til at etablere butikker i bysamfund med mindst 600 indbyggere, forudsat der er lokal opbakning.

I 2024 oprettede Dagrofa en pulje på 15 mio. kroner, som landsbysamfund kan søge til finansiering. Derudover blev der stiftet et finansieringsselskab i samarbejde med Sparekassen Sjælland-Fyn for at hjælpe med den sidste finansiering, som mange banker ellers tøver med at tilbyde.

## EN MODEL, DER SKABER LIV I LANDDISTRIKTERNE

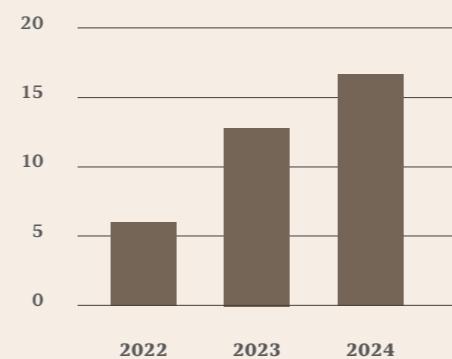
Dagrofas borgerbutikker bidrager til at skabe liv og støtte lokaløkonomien i mindre lokalsamfund. Landdistriktsprisen understreger vigtigheden af dette arbejde for vækst og trivsel i hele Danmark.

Vi vil fortsætte med at være en drivkraft for landdistrikterne, og vi arbejder for at sikre adgang til dagligvarer og liv i hele landet. ←



Et af årets højdepunkter var åbningen af den første borgerstøttede Min Købmand-butik på Bornholm.

## BUTIKKER MED BORGERINVOLVERING



## SÅDAN GØR VI

I borgerstøttede butikker går ildsjæle og borgere gennem fonde og salg af anparter sammen om at finansiere en mulighed for lokalt indkøb.

Dagrofa deltager på borgermøder, hvor borgerne på forhånd informeres om processen og mulighederne inden for byens rammer.

Sammen med borgerne sørger Dagrofa for, at bygningen bliver moderniseret både indeni og udenpå, således, at det bliver en moderne dagligvarebutik, hvor en selvstændig købmand får de bedste muligheder for at drive en købmansbutik i fremtiden.

Den borgerstøttede butik er mere end bare en lokal indkøbsmulighed. Den skaber et lokalt mødested og skaber udvikling i landdistrikter.

# En ny hyldest til dansk madkultur hos MENY

2024 markerede et vigtigt år for MENY med introduktionen af det nytænkende koncept Danske Madskatte.

Med denne satsning hylder MENY danske fødevarereproducenter, deres passion og håndværk, og giver kunderne mulighed for at opdage unikke produkter, der repræsenterer det bedste fra Danmark.

#### FRA IDÉ TIL HANDLING

I januar blev Danske Madskatte præsenteret med 200 nøje udvalgte produkter, der bærer

stemplet "Dansk Madskat". Produkterne er skabt af danske råvarer og udmærker sig ved deres kvalitet, innovation og håndværk. Allerede inden årets afslutning voksede sortimentet til 700 varer fra omkring 50 dedikerede leverandører – et resultat af tæt samarbejde og stærke partnerskaber.

#### ET LØFTE OM LOKAL FORANKRING OG INNOVATION

Danske Madskatte er mere end bare produkter; det er et løfte om at fremme lokale varer, økologi og bæredygtighed. Sortimentet varierer regionalt for at afspejle de unikke produkter, der skabes i nærområderne omkring vores butikker.

"Vi ønsker at bidrage til nye fortællinger om danske produkter og styrke dansk madkultur. Kunderne efterspørger lokale varer, og vi ser et stort potentiale for at tage en stærkere position i markedet," siger Richo Boss, kædedirektør i MENY.

#### PARTNERSKABER DER SKABER VÆRDI

I 2024 er 8 leverandører udpeget som de første partnere i Danske Madskatte:

- Mejeriet Øllingegaard
- Højer Pølser
- Lindely Vingård
- Reduced
- Engdigegaard
- Oles Gaard
- Rosborg Foods
- Mejnerts Mølle

Disse leverandører er blevet udvalgt på grund af deres passion for innovation og bæredygtighed. Partnerskaberne er en central del af Danske Madskattes succes og sikrer en platform for dialog, videndeling og innovation.

Konceptet Danske Madskatte er inspireret af succes i Norge, hvor Norske Madskatte har over 4.000 varer og 450 leverandører.

#### FREMTIDENS MADMARKED

Med Danske Madskatte skaber MENY en platform, hvor kunderne kan opdage og støtte danske producenter, samtidig med at vi styrker de værdier, der gør Danmark til noget særligt inden for fødevarer.

MENY er stolt over at være Danmarks madmarked – og nu også hjemsted for Danske Madskatte. ←

# 700 MADVARER

bærer stemplet "Dansk Madskat".

Produkterne er skabt af danske råvarer og udmærker sig ved deres kvalitet, innovation og håndværk.



# SPAR er hele Danmarks lokale supermarked med danske varer til lave priser

Siden dørene blev slået op til den første SPAR butik i 1954 har SPAR været det foretrukne, lokale indkøbssted.

Med 70 års erfaring og over 140 passionerede, selvstændige købmænd er SPAR én af de få kæder, der har evnet at følge med tiden i et marked, hvor konkurrencen er stor og forbrugernes præferencer ændrer sig i takt med tidens trends.

På et solidt fundament af dygtige, selvstændige købmænd, en stærk økonomi og vækst gennem de seneste år, påbegyndte SPAR i efteråret 2024 revitalisering af kæden med det formål at indtage en tydeligere position i markedet. SPAR er hele Danmarks lokale supermarked med danske varer til lave priser, for det er dem, kunderne helst vil have.

## VIDSTE DU, AT

... vores priskoncept GUL PRIS, nu med over 500 hverdagsvarer til attraktive priser, alle prismatcher Netto?

Vi ved, at kampen om kunderne fortsætter, og det er afgørende at stå skarpt. Med vores skærpede fokus på danske varer til lave priser og en stærk, lokal forankring tilbyder vi noget unikt, som vi ved, kunderne vægter højt.

Når vi siger noget, så gør vi det. Dét er essensen af vores kundeløfter. I SPAR tror vi på styrken i, at vores supermarkeder tilbyder et bredt udvalg af hverdagsvarer som frisk frugt og grønt fra danske gårde, fersk kød fra danske landmænd og mejeriprodukter fra lokale producenter til attraktive priser. Alt sammen drevet af selvstændige købmænd, der både ved noget om varerne på hylderne og kunderne i butikkerne – det skal kunne betale sig at handle lokalt.

### GUL PRIS PRISMATCHER NETTO

Pris er afgørende for valg af indkøbssted, derfor tilbyder vi med vores priskoncept GUL PRIS nu over 500 hverdagsvarer til attraktive priser, der alle prismatcher Netto. Vi ved, at kunderne helst vil købe danske varer. Derfor er de også blevet en naturlig del af GUL PRIS, hvor der findes alt fra frisk frugt og grønt, kød og mejeri – hvoraf et bredt udvalg af disse vil være danske.



### SPAR HAR ET BANKENDE HJERTE FOR DET LOKALE

I SPAR lægger vi stor vægt på at være en aktiv del af lokalsamfundet. Derfor vil vi ikke blot sikre, at vores kunder handler til konkurrencedygtige priser. Vi vil gøre det endnu tydeligere for vores kunder, at når de handler lokalt i en SPAR, så er de med til at give tilbage til det område, de er en del af.

SPARs selvstændige købmand har i samarbejde med KFI Erhvervsdrivende Fond uddelt 1,9 millioner kroner til lokale sponsorater i 2024.

### DANSKE VARER TIL LAVE PRISER

2024 markerede begyndelsen på et nyt kapitel for SPAR, hvor fokus på danske varer og lave priser ikke blot er en strategi, men en realitet, der skaber resultater. Med en imponerende vækst på 10 procent i omsætningen på danske varer har vi bevist, at vores kunder vægter kvalitet, lokale varer og attraktive priser højt.

Med stærke kundeløfter, et bredt udvalg af friske og danske varer og vores passion for det lokale er SPAR klar til at møde fremtiden – og fortsat vinde kundernes hjerter. ←



#FREMGANGSAMMEN  
CASE  
#7

# Ny digital platform giver foodservicekunder skræddersyet kulinarisk inspiration

I efteråret 2024 blev en gruppe af kunder i Dagrofa Foodservice som de første inviteret med over på en helt ny digital platform, da vores nye webshop så dagens lys.

Forud for lanceringen var gået et intensivt udviklingsforløb med masser af involvering af både kunder og leverandører for at kunne imødekomme de mange behov og forventninger til en ny digital løsning.

Vores ambitiøse investering i et e-commerce univers har hele tiden haft det klare mål, at kunderne i Dagrofa Foodservice skal have den bedste digitale madoplevelse på markedet. Det betyder konkret, at den nye webshop gør det nemmere og hurtigere for f.eks. restauranter og caféer at handle ind online. Brugervenlighed har været et afgørende pejlemærke i udviklingen af platformen. Tid er en meget knap ressource for landets professionelle køkkener, hvorfor der bliver stillet høje krav til os som grossist.

Samtidig muliggør den nye webshop, at kunderne – på baggrunden af eksisterende data – bliver eksponeret for skarpe og målrettede tilbud, der er relevante i forhold til køkkenets profil og typiske sortiment.

Derudover er platformen kendetegnet ved at indeholde skræddersyet kulinarisk inspiration til, hvilke fødevarer der er attraktive for det enkelte køkken at sætte på det aktuelle menukort.

Dette indhold – f.eks. opskrifter, videoer, kokkefaglige tips og tricks – bliver både produceret af vores leverandører, vores specialistselskaber og vores egne fagfolk. Madglæden er det, der både driver os og de professionelle køkkener, og det skal naturligvis også komme til udtryk og skinne igennem online.

I løbet af 2025 bliver alle Dagrofa Foodservices forskellige kunder onboardet på den nye webshop, og der vil kontinuerligt blive tilføjet nye funktioner og features på baggrund af brugernes tilbagemeldinger.

På længere sigt gør den nye platform det endnu nemmere at give kunderne adgang til relevante værktøjer og applikationer til sund restaurantdrift. ←



# CSR

# Arbejdet med bæredygtighed i Dagrofa

Rapportering efter Årsregnskabsloven § 99A



I Dagrofa er vi bevidste om, at det at drive virksomhed og handel medfører et ansvar, og kræver respekt for både sociale og miljømæssige forhold. Vi stræber efter at minimere vores indvirkning på planeten ved at tage ansvar og arbejde for miljøhensyn og ressourceeffektivitet. Vi ønsker at fremme etisk adfærd og anti-korruption i alle dele af forretningen.

Dagrofas forretningsmodel er beskrevet i ledelsesberetningen på side 17. Dagrofa har egne lokationer i Danmark og efterlever den danske og europæiske lovgivning og er herudover også medlem af flere frivillige institutioner for at fremme ansvarlig virksomhedsdrift, både internt og i værdikæden. Dagrofa er således medlem af blandt andet Global Compact Danmark, amfori BSCI og Etisk Handel Danmark. Dagrofa arbejder herigenem med principperne i FN's retningslinjer for Menneskerettigheder og Erhverv (UNGP) samt OECD's Retningslinjer for Multinationale virksomheder (OECD).

Dagrofa har i årene 2021-2024 arbejdet med CSR-strategien "Vi hjælper globalt ved at styrke lokalt". Den har koncentreret koncernens CSR-indsats på tre fokusområder:

- 1. Klima og bæredygtig energi**
- 2. Folkesundhed og ansvarligt forbrug**
- 3. Lokal udvikling**

Dagrofa forretningsmodel betyder, at vi har berøring i forhold til alle 17 verdensmål. Der er dog områder, hvor vi kan gøre vores indflydelse gældende i højere grad, og i de tre fokusområder har vi specifikt arbejdet med FN's verdensmål 3, 7, 11, 12 og 13.

Vi støtter FN Global Compact og dets 10 principper. Inden for områderne miljø og klima, respekt for menneskerettigheder og bekæmpelse af korruption og bestikkelse, er de væsentligste eksponeringer følgende:

## Dagrofa har i årene 2021-2024 arbejdet med CSR-planen "Vi hjælper globalt ved at styrke lokalt". Den har koncentreret koncernens CSR-indsats på tre fokusområder.

### MILJØ OG KLIMA

#### → Madspild, energiforbrug og CO<sub>2</sub>e-udledning

På tværs af enhederne har Dagrofa taget store skridt i reducere af madspild i 2024. Ligeledes er CO<sub>2</sub>e-udledningen reduceret med 33 procent i forhold til 2021. CO<sub>2</sub>e-aftryk i egen drift er blevet målt så præcist som muligt med de værktøjer, koncernen har til rådighed. Reduceringen i CO<sub>2</sub>e-aftryk er blandt andet sket i kraft af mindre madspild og lavere energiforbrug.

### SOCIALE- OG PERSONALEFORHOLD

#### → Arbejdsmiljø, sikkerhed og ligebehandling samt folkesundhed

Dagrofa har haft særlig fokus på diversitet i 2024 og fortsætter med det i 2025. Arbejdsmiljø er et konstant fokusområde med trivselsmålinger og fysiske forbedringer. Dagrofa arbejder for at sikre ordentlige forhold for alle medarbejdere og for de mennesker, der producerer Dagrofas varer. Endvidere tager Dagrofa gennem forskellige initiativer ansvar for at vise danskerne vejen til en mere bæredygtig tallerken.

### MENNESKERETTIGHEDER

#### → Børnearbejde, tvangsarbejde, ligebehandling samt fødevarer sikkerhed

Dagrofa stiller krav til leverandører om ansvarlig produktion af såvel egne varer som mærkevarer. Leverandører skal underskrive en rammeaftale, som blandt andet indeholder krav om at både leverandører og dennes underleverandører agerer i henhold til den gældende Code of Conduct.

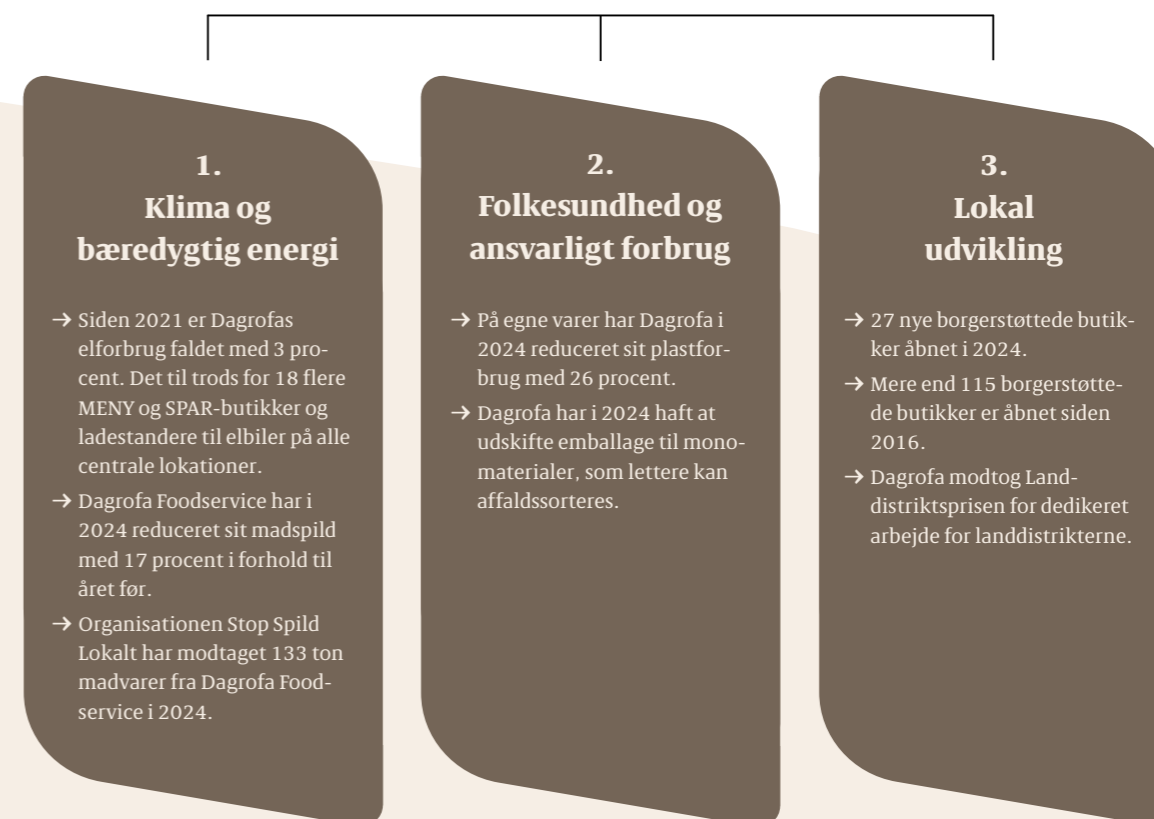
Når Dagrofa indgår samarbejds- eller rammeaftaler med leverandører, sker det i henhold til amfori BSCIs Code of Conduct og på Dagrofas egne private label varer på United Nordic Code of Conduct. I forbindelse med CSR-strategiens eksekvering, har Dagrofa en tværgående CSR-komité på øverste ledelsesniveau, som løbende arbejder med at sikre den nødvendige involvering og forankring af strategien.

### KORRUPTION OG BESTIKKELSE

Dagrofa har stor fokus på at undgå at medvirke til omgåelse af hvidvaskforbuddet. Der er således indført jævnlige awareness-kampagner, træning, der er implementeret kassespærring i alle Dagrofas butikker (for modtagelse af kontanter over 14.999 kroner) samt i alle selvstændige butikker i Dagrofas kædeformater, for effektivt at kunne hindre overtrædelse af kontantreglen.

Dagrofa har i 2024 opdateret Hvidvaskpolitikken og gavepolitikken, som forholder sig til, hvorledes gaver fra kunder og leverandører skal fordeles ved lodtrækning eller lignende, regler for vareprøver, beløbsgrænser og

## DAGROFA HAR I SIN CSR-STRATEGI ISÆR VALGT AT FOKUSERE PÅ DISSE 3 OMRÅDER, SOM OMFATTER FN'S VERDENSMÅL 3, 7, 11, 12 OG 13



omstændigheder, når gaver eller invitationer modtages eller gives.

Dagrofas rammeaftaler og kunde- og samarbejdsaftaler har alle klausuler om, at Dagrofa kan udføre audits og kontroller ved mistanke om brud på anti-korruption-, bestikkelses- og hvidvaskbestemmelser samt hæve samarbejdet i tilfælde af overtrædelser. Der har ikke været konstateret tilfælde af sådanne forhold eller begrundet mistanke herom.

### DAGROFAS WHISTLE-BLOWERORDNING

Dagrofa har haft en whistleblowerordning siden 2019. Dagrofas whistleblowerordning og tilhørende politikker, retningslinjer og processer er løbende blevet opdateret i henhold til lovgivning. Dagrofas whistleblowerordning giver ansatte, samarbejdspartnere, leverandører, datterselskaber,

købmænd og deres ansatte, kunder samt andre eksterne personer (whistleblowere) mulighed for at indberette forhold. Det gælder ved rimelig mistanke om faktiske eller potentielle overtrædelser af lovgivning og forsøg på at skjule sådanne (f.eks. bestikkelse og bedrageri), samt alvorige overtrædelser af politikker og retningslinjer i Dagrofa og dennes koncernforbundne selskaber. Det gælder også ved brud på arbejdssikkerhed, handlinger i strid med etik og god forretningsskik, trusler mod miljø, sundhed og sikkerhed. Indberetning kan ske via hjemmeside, QR koder, links med videre til PwC, som på vegne af Dagrofa modtager anmeldelser for at sikre en uafhængig og anonym kanal for anmelder. Dagrofa håndterer alle anmeldelser, også selv om de måtte falde udenfor selve området for whistleblowerordningen. ←

# Arbejdet med bæredygtighedsrapportering

Dagrofas arbejde med bæredygtighed er påvirket af en lang række af de lovgivninger, som udspringer af EU's Green deal. Dagrofa er omfattet EU's Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) og skal rapportere i overensstemmelse med direktivet i fremtiden.

Lovgivning medfører ikke kun compliancekrav, men også en mulighed for at styrke dialogen med vores interessenter og øge gennemsigtigheden omkring vores bæredygtighedsindsatser inden for væsentlige områder. Vi arbejder aktivt på at integrere bæredygtighed i vores strategi, processer og rapporteringspraksis. I 2025 vil vi fortsætte med at udvikle vores

tilgang f.eks. via løbende at forbedre dataindsamling, systemunderstøttelse og kvalitetssikring. For Dagrofa er ESG ikke kun et spørgsmål om compliance – det er også et spørgsmål om godt købmandskab. Det er en naturlig del af det at drive en sund forretning.

## DAGROFAS INTERESSENER

I Dagrofa har vi løbende dialog med vores forskellige interessenter. For flere af interessenterne er det minimum en gang om året. Dialogen sker via forskellige kommunikationskanaler og spænder fra møder, spørgeskemaundersøgelser, onlineundersøgelser og andre former, som hjælper os med at prioritere vores bæredygtighedsagenda.

De næste sider giver et overblik over, hvordan vi interagerer med de enkelte interessenter.

**For Dagrofa er ESG ikke kun et spørgsmål om compliance – det er også et spørgsmål om godt købmandskab.**

## IKKE-FINANSIELLE KPI'ER

Eksempler på KPI'er, hvor det kræves at lave opgørelsesmetode

### CO<sub>2</sub>-aftryk s.40

Beregningsgrundlaget er foretaget med officielle lokationsbaserede deklarerationer på emissionsfaktorer fra Energinet i 2024. Energiforbruget er målt på afregningsmålere.

### Madspild s.30-31

Baseret på vores samarbejdspartneres data.

### Salg af plantebaserede fødevarer s.32-33

Beregninger er baseret på egne salgsdata.

### Lokalbæredygtig udvikling s.36-37

Baseret på Dagrofas egne data for butiksoåbninger i 2024.

### CO<sub>2</sub>-aftryk s.52-53

Beregningsgrundlaget er foretaget med officielle lokationsbaserede deklarerationer på emissionsfaktorer fra Energinet i 2024. Energiforbruget er målt på afregningsmålere.

### Madspild s.56-59

Baseret på vores samarbejdspartneres data.

### Salg af plantebaserede fødevarer s.63

Beregninger er baseret på egne salgsdata.

### Genanvendelsesprocent s. 65

Beregnet på baggrund af emballageleverandørers data og salgstal for året. Vurderingen af genanvendelighed følger de danske designkrav for genanvendelse, som er en del af det udvidede producentansvar for emballage.

### Lokalbæredygtig udvikling s.66-67

Baseret på Dagrofas egne data for butiksoåbninger i 2024.



INTERESSENT-GRUPPE	ENGAGEMENTS-KANALER	STAKEHOLDERS BESKRIVELSE AF BÆREDYGTIGHEDSFORHOLD	FORMÅL MED DIALOGEN
<b>Egne ansatte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pulsmålinger (medarbejdertilfredshedsundersøgelser)</li> <li>• Medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen</li> <li>• Strukturerede og fastlagte rammer for medarbejderdialog via individuelle møder og afdelingsmøder</li> <li>• Dialog med tillidsrepræsentanter og fagforeninger</li> <li>• Whistleblowerordning</li> <li>• Intranet (Mit Dagrofa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejdertilfredshed</li> <li>• Arbejdsvilkår</li> <li>• Medarbejdergoder</li> <li>• Uddannelser og karriere</li> <li>• Sundhed og sikkerhed</li> </ul>	<p>→ Vi skal kunne tiltrække og fastholde medarbejdere med rette kvalifikationer. Det sker via gode arbejdsvilkår, fokus på uddannelse og karriere samt sundhed og sikkerhed – alt sammen for at sikre høj arbejdsglæde.</p>
<b>Leverandører</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle møder</li> <li>• Møder med brancheforeninger</li> <li>• Messer og konferencer</li> <li>• Audits</li> <li>• Løbende leverandørmøder</li> <li>• Rammeaftaler</li> <li>• Code of conduct</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menneskerettigheder</li> <li>• Klima</li> <li>• Cirkulær økonomi</li> <li>• Luftforurening</li> <li>• Biodiversitet</li> <li>• Fødevarerikkerhed</li> <li>• Anti-korruption og hvidvask</li> <li>• Dyrevelfærd</li> <li>• Betalingsbetingelser</li> </ul>	<p>→ Leverandørerne er vigtige for at sikre, at vi kan levere på vores bæredygtighedsindsatser samt sikre, at vi får de rette varer, produktionsformer og ydelser for at sikre ansvarlighed i hele værdikæden.</p>
<b>Kunder (professionelt – B2B)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle møder</li> <li>• Spørgeskema og kontinuerlig dialog</li> <li>• Kundecenter</li> <li>• Rammeaftaler</li> <li>• Code of conduct</li> <li>• Møder med brancheforeninger</li> <li>• Messer og konferencer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menneskerettigheder</li> <li>• Klima</li> <li>• Cirkulær økonomi</li> <li>• Luftforurening</li> <li>• Biodiversitet</li> <li>• Fødevarerikkerhed</li> <li>• Dyrevelfærd</li> </ul>	<p>→ Vi skal sikre, at vi er en attraktiv partner for vores kunder, så de kan levere på deres bæredygtighedsstrategi, herunder rapporteringskrav.</p>
<b>Købmænd</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spørgeskemaundersøgelser (købmandsundersøgelser)</li> <li>• Møder med kædeudvalg</li> <li>• Kundecenter</li> <li>• Butiksbesøg</li> <li>• Købmandsråd, Brancheforeninger (DSK)</li> <li>• Købmandsmøder</li> <li>• Whistleblowerordning</li> <li>• Intranet (Mit Dagrofa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fødevarerikkerhed</li> <li>• Cirkulær økonomi</li> <li>• Biodiversitet</li> <li>• Klima</li> <li>• Dyrevelfærd</li> </ul>	<p>→ Vi skal sikre, at vi er en attraktiv partner for vores købmænd, så vi sikrer, at de overfor forbrugeren fremstår som et attraktivt indkøbssted.</p>
<b>Slutforbrugere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialog på sociale medier</li> <li>• Postkasser i butikkerne</li> <li>• Kundeservice</li> <li>• Kundepaneler</li> <li>• NPS</li> <li>• Fordelsprogram/app</li> <li>• Whistleblowerordning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fødevarerikkerhed</li> <li>• Cirkulær økonomi</li> <li>• Biodiversitet</li> <li>• Klima</li> <li>• Dyrevelfærd</li> <li>• Menneskerettigheder</li> </ul>	<p>→ Vi skal sikre, at vi er et attraktivt indkøbssted med høj forbrugertillid og sikre, at vi har et attraktivt sortiment, som muliggør, at forbrugeren kan handle ansvarligt.</p>
<b>Ansatte i værdikæden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialog med leverandører</li> <li>• Dialog med fagforeninger</li> <li>• Globale multistakeholderfora</li> <li>• Audits</li> <li>• Leverandørbesøg</li> <li>• Brancheforeninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menneskerettigheder</li> <li>• Klima</li> <li>• Anti-korruption</li> <li>• Biodiversitet</li> </ul>	<p>→ Vi skal sikre gode og ansvarlige arbejdsforhold uden brud på menneske- og arbejdstagerrettigheder.</p>

INTERESSENT-GRUPPE	ENGAGEMENTS-KANALER	STAKEHOLDERS BESKRIVELSE AF BÆREDYGTIGHEDSFORHOLD	FORMÅL MED DIALOGEN
<b>Finansielle aktører</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikere proaktivt gennem flere forskellige kanaler, herunder løbende møder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klima</li> <li>• Selskabsledelse</li> <li>• Menneskerettigheder</li> </ul>	<p>→ Vi skal være attraktive for finansielle aktører, som ser nøje på vores ESG-elementer via vores rapportering. De giver finansiering til koncernen og vurderer i den forbindelse ESG-performance, som også kan have forbindelse med fastsættelse af renter samt øvrige finansielle betingelser.</p>
<b>Ejere/ investorer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikere proaktivt gennem flere forskellige kanaler, herunder løbende møder med ejere, bestyrelsesmøder samt møder med Købmandsråd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klima</li> <li>• Selskabsledelse</li> </ul>	<p>→ Vi skal sikre fortsat opbakning til bæredygtighedsindsatser samt bidrage til opfyldelse af deres rapporteringsmål.</p>
<b>NGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle møder</li> <li>• Konferencer</li> <li>• Multistakeholderforum</li> <li>• Spørgeskemaer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menneskerettigheder</li> <li>• Klima</li> <li>• Cirkulær økonomi</li> <li>• Luftforurening</li> <li>• Biodiversitet</li> <li>• Fødevarerikkerhed</li> <li>• Anti-korruption og hvidvask</li> <li>• Dyrevelfærd</li> <li>• Betalingsbetingelser</li> </ul>	<p>→ Vi modtager input og viden og har mulighed for sparring om væsentlige ESG-emner.</p>
<b>Myndigheder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Løbende dialog</li> <li>• Høringssvar</li> <li>• Brancheforeninger</li> <li>• Tilsyn</li> <li>• Konferencer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menneskerettigheder</li> <li>• Klima</li> <li>• Cirkulær økonomi</li> <li>• Luftforurening</li> <li>• Biodiversitet</li> <li>• Fødevarerikkerhed</li> <li>• Anti-korruption og hvidvask</li> <li>• Dyrevelfærd</li> <li>• Selskabsledelse</li> </ul>	<p>→ Vi skal sikre compliance samt påvirke lovgivningsprocessen.</p>
<b>Konkurrenter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brancheforeningsmøder</li> <li>• Rundbordsdiskussioner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menneskerettigheder</li> <li>• Klima</li> <li>• Cirkulær økonomi</li> <li>• Luftforurening</li> <li>• Biodiversitet</li> <li>• Fødevarerikkerhed</li> <li>• Dyrevelfærd</li> </ul>	<p>→ Vi har sparring om væsentlige bæredygtighedsemner m.m.</p>
<b>Pressen/ medier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Løbende dialog</li> <li>• Individuelle møder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menneskerettigheder</li> <li>• Klima</li> <li>• Cirkulærøkonomi</li> <li>• Luftforurening</li> <li>• Biodiversitet</li> <li>• Fødevarerikkerhed</li> <li>• Dyrevelfærd</li> <li>• Selskabsledelse</li> </ul>	<p>→ Medier og pressen giver os et indblik i de tendenser, der er inden for vores industri, men også i et bredere perspektiv nationalt og globalt. ←</p>

CO<sub>2</sub>e er en betegnelse for CO<sub>2</sub>-ækvivalenter (equivalents), der anvendes til at sammenligne den relative klimapåvirkning af forskellige drivhusgasser.

# 1. Klima og energi



**I** Dagrofa ønsker vi at gøre det nemmere for kunderne at vælge varer med lavere klimaaftryk, og vi arbejder hårdt for at reducere eget energiforbrug, CO<sub>2</sub>e-aftryk og madspild.

For at understøtte målet om 20 procent reduktion af CO<sub>2</sub>e fra 2021 til 2024, har Dagrofa de senere år igangsat en række CO<sub>2</sub>e-besparende initiativer. CO<sub>2</sub>e-aftryk i egen drift er blevet målt så præcist som muligt med de værktøjer, koncernen har haft til rådighed. CO<sub>2</sub>e-aftrykket estimeres ud fra blandt andet målere i egne butikker og i egne produktionsenheder. Initiativer for at nedbringe klimaaftrykket indebærer blandt andet energibesparende tiltag.

I Dagrofa har en række energireducerende initiativer betydet, at elforbruget er faldet, og CO<sub>2</sub>e-udledningen fra 2021 til 2024 er reduceret med estimeret 2.282 ton CO<sub>2</sub>e svarende til 33 procent.

Beregningsgrundlaget er foretaget med officielle lokationsbaserede deklARATIONER på emissionsfaktorer fra Energinet i 2024. Energiforbruget er målt på afregningsmålere.

Set i forhold til strategiperioden for 2021-2024 er Dagrofas samlede elforbrug reduceret med 1.383.589 kWh, svarende til 3 procent. Besparelsen kommer til trods for, at der i perioden er kommet 18 nye MENY og SPAR-butikker til.

Der er observeret et øget elforbrug for 2023-2024, hvilket hovedsageligt skyldes etablering af lade-standere til elbiler på samtlige centrale lokationer samt det øgede antal butikker.

## FORRETNINGSENHEDERNES ENERGIREDUKTIONER

### Dagrofas energibesparende initiativer:

#### Dagrofa Logistik

- Installation af energiopsamlingsystem (EMS) på servicekontor og 3 logistik-lagre.
- Installation af centralt styresystem for ventilation og varme (CTS) på tværs af lokationer.
- Etablering af fjernvarmerør på servicekontor og på logistik-lagre i Ringsted.

#### Foodservice og specialistselskaber

- Installation af energiopsamlingsystem (EMS) i alle butikker og terminaler .
- Installation af optimeret styring og overvågningssystem (AKC) til alle køleanlæg.
- Installation af nyt køleanlæg og overskudsvarmeanlæg i Kødgrisesten og Grambogård.

#### Dagrofa – MENY og SPAR

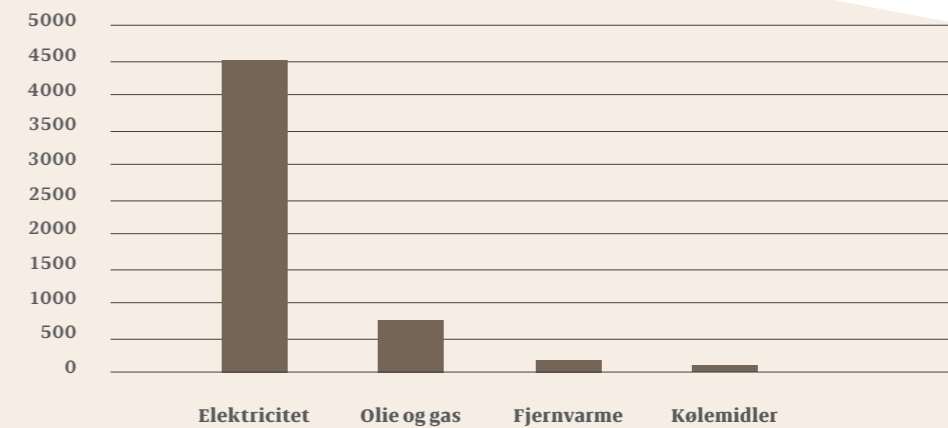
- Installation af energiopsamlingsystem (EMS) i alle Dagrofa-ejede butikker .
- Installation af optimeret styring og overvågningssystem (AKC) til alle køleanlæg.
- Installation af centralt styresystem for ventilation og varme (CTS) samt overskudsvarmeanlæg fra køleanlæg.

#### Dagrofa – selvstændige købmænd

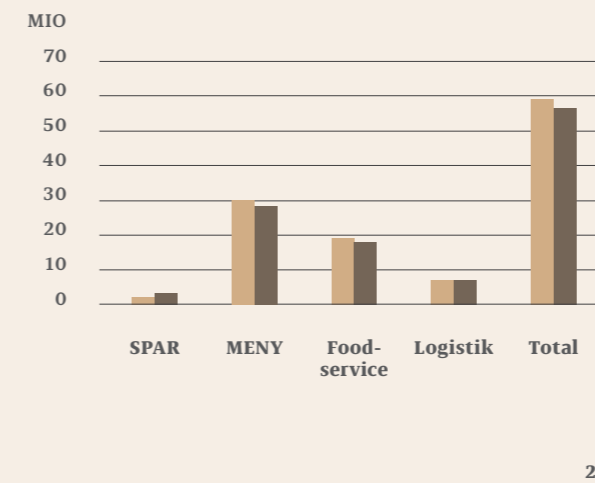
- Strategisk samarbejde med KFI Erhvervsdrivende Fond, omkring økonomisk støtte til energitiltag hos selvstændige købmænd.
- Oprettelse af energiteam til energirådgivning i 240 selvstændige butikker. KFI har støttet projektet på vegne af de selvstændige købmænd.



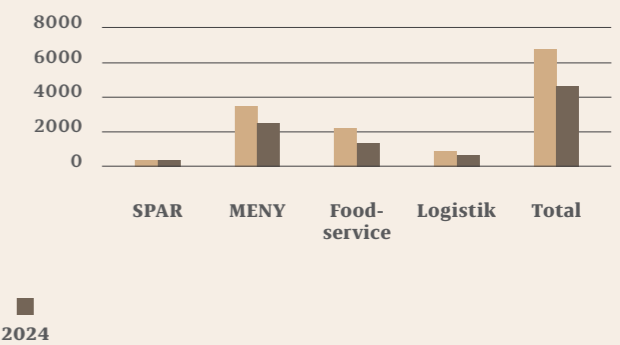
CO<sub>2</sub>e-UDLEDNING FRA EGEN DRIFT (TON)



ELFORBRUG KWH DAGROFA



ELFORBRUG CO<sub>2</sub>e-UDLEDNING (TON) DAGROFA



\*I perioden 2021-2024 er der i opgørelsen samlet kommet 18 lokationer mere til i SPAR og MENY. Ydermere er der etableret ladestandere på alle centrale lokationer. Trods dette er der opnået en samlet energireduktion på: 1.383.589 kWh svarende til ca. 3 procent. Dette medfører ligeledes en CO<sub>2</sub>-reduktion på: 2.282 ton CO<sub>2</sub>e svarende til ca. 33 procent

**ENERGIUDVIKLING 2021-2024 FOR DAGROFAS EGNE ENHEDER**

**Elektricitet**

Dagrofa haft stor fokus på måling af elforbruget, som udgør cirka 80 procent af CO<sub>2</sub>-udledningen fra energiforbruget i egen

drift, dvs. Dagrofas egne lokationer – selvstændige købmænd er således ikke omfattet i opgørelsen.

## VARME (OLIE, GAS OG FJERNVARME)

Alle lokationer er screenet for varmemeforsyningskilder og optimeringspotentialer. Dette har medført, at der er konverteret fra gas til fjernvarme i Dagrofa Foodservice terminal i Middelfart samt fremført fjernvarme til ud-fasning af gas i lageret og servicekontoret i Ringsted. Udskiftning til fjernvarme sker i tredje kvartal 2025.

### Varmegenvinding fra varekøling

For at reducere energiforbruget og CO<sub>2</sub>e-udledningen fra eksisterende varmeinstallationer, har Dagrofa siden 2021 installeret overskudsvarmeanlæg fra butikernes køleanlæg, hvilket betyder, at man i Dagrofas egen drift samlet set har installeret 61 overskudsvarmeanlæg, der udnytter overskudsvarmen fra butikernes køleanlæg. Denne overskudsvarme opsamles og bruges til opvarmning af bygninger og varmt vand.

Dette har alene i 2024 reduceret forbruget af olie, gas og fjernvarme med: 4.375.000 kWh.

Dette beregnes til CO<sub>2</sub>e-reduktion af Dagrofas samlede varmemeforbrug med 430 ton CO<sub>2</sub>e, hvilket svarer til cirka 30 procent.

### Energiteam finder besparelser hos købmænd

Dagrofa har etableret et energiteam, som med støtte fra KFI Erhvervsdrivende Fond kigger på besparelser hos kædernes selvstændige

købmænd. Foruden tre energirådgivere, er der ansat en Business Analyst, en energiteknolog og en kølespecialist.

Teamet har besøgt de første 85 butikker og hjulpet dem med at identificere og beskrive potentielle optimeringer inden for bæredygtig energi og energibesparelser. Rådgivningen omfatter både mindre tiltag, der hurtigt kan implementeres, og større, mere komplekse investeringer.

Energirådgiverne fremsætter også forslag til tekniske løsninger og leverandører samt giver et estimat på omkostningerne. Dette gør det nemt for butikkerne at igangsætte de foreslåede forbedringer.

Baseret på den rapport, teamet udarbejder på deres butiksbesøg, kan den selvstændige købmand potentielt ansøge om tilskud til konkrete projekter via KFI og Energistyrelsens Erhvervspulje.

MENY Køge var blandt de første til at få besøg af Dagrofas nye energirådgivere i 2024.

“Det var en meget positiv oplevelse at have besøg af energiteamet, som gik seriøst til opgaven. Vi troede, at vi havde lavet alle de energioptimeringer, vi kunne, da vi har sparet 30 procent på vores energiforbrug, men de fandt frem til yderligere fire optimeringstiltag. Blandt andet isolering af vores kølerør på taget og ændringer på vores ventilationsanlæg, hvor vi har fået CTS styring på og fremover vil spare rigtig meget strøm. Vi sparer penge og samtidig mindsker vi vores klimabelastning, så det er win-win. Samtidig er KFI meget imødekommende for at yde finansiel støtte til energioptimering,” siger købmand Per Jensen.

Også i SPAR Fårup har de haft besøg af energiteamet. Købmand Henrik Vasegaard siger:

“Jeg fik lavet en analyse i samarbejde med KFI et par måneder før, energiteamet besøgte butikken, så de hjalp mig primært med at få afklaret, hvilke større optimeringer jeg med fordel kan investere i. De kortlagde blandt andet, hvad et nyt køle-/fryseanlæg vil koste,

# Konserves



**Vi sparer penge og samtidig mindsker vi vores klimabelastning, så det er win-win. Samtidig er KFI meget imødekommende for at yde finansiel støtte til energioptimering.**

hvornår det vil have tjent sig ind, og hvordan jeg kan søge om støtte hertil. Det er nogle superdygtige folk, der er meget opsatte på at hjælpe os købmænd.”

#### Energistyring

I Dagrofa har vi taget helt nye systemer i brug til energistyring og -overvågning på knap 100 af vores lokationer. Med de nye løsninger fra blandt andet IQ Energy forventes en reduktion af energiforbruget med minimum 15 procent på de lokationer, hvor systemerne er installeret.

De nye systemer er installeret på tværs af MENY- og SPAR-butikker, Dagrofa Logistik, Dagrofa Foodservice og specialistselskaber som led i vores strategi om energibesparelser på tværs af vores lokationer. Konkret skal systemerne overvåge og analysere forbruget på belysning, ventilation, køling, fjernvarme og gas.

“Udrulningen af den intelligente energiovervågning har bidraget til, at vi løbende kan identificere og agere på konkrete besparelsesforslag. Både vores købmænd og de større lokationer er glade for alle besparelser og kan uden tvivl se en fordel ved IQ Energys løsning. Med den smarte opsætning kan vi nemlig se præcis, hvor i butikken eller på lokationen forbruget er enten uregelmæssigt eller uforholdsmæssigt højt i forhold til sammenlignelige lokationer. Dette betyder, at vi kan erfaringsudveksle og anvende ‘best practice’ på tværs af vores lokationer og butikker,” siger Michael Gram Møller, energichef i Dagrofa.

**Både vores købmænd og de større lokationer er glade for alle besparelser og kan uden tvivl se en fordel ved IQ Energys løsning.**

#### Store besparelser er allerede opnået

Installationen af systemerne begyndte i april, og alle systemer var i fuld drift fra december. I de første MENY-butikker blev der identificeret besparelser på 243.000 kWh, siden de første installationer blev færdige.

Systemet kan aflæse forbrugsdata på ventilation, køl og belysning og desuden levere data på hovedforbrug af el, vand og varme.

#### Her er implementeret energistyring:

- 84 butikker i MENY, SPAR og Dagrofa Foodservice Cash & Carry.
- Dagrofa Logistik og Dagrofa Foodservice terminaler i Ringsted, Vejle, Herning, Ishøj, Middelfart og Aalborg.
- Servicekontor.
- Produktionsenheder og lagre i Dagrofa Foodservice, Grambogård, Kødgrossisten og Grøn Fokus.

Herudover har i alt 172 selvstændige købmænd i MENY, SPAR og Min Købmand fået etableret systemet med støtte fra KFI Erhvervsdrivende Fond.

#### MADSPILD

Dagrofes eget madspild spiller også en rolle i koncernens klimaaftryk. Dagrofa har stort fokus på reduktion heraf samt genanvendelse af det madspild, vi ikke er lykkedes med at reducere og derfor ender som bioaffald. I 2020 meldte vi os ind i initiativet Danmark mod Madspild hos tænketanken OneThird, som arbejder for at bekæmpe madspild. Så sammen med en række andre aktører i fødevarerbranchen har vi forpligtet os til at reducere eget madspild med 50 procent inden udgangen af 2030. Dette arbejder Dagrofa på flere fronter for at nå.

I 2024 etablerede fødevarerminister Jacob Jensen madspildsklubben Klub 12.3, som har til formål at reducere madspild i den danske fødevarerbranche og dermed støtte FN's Verdensmål 12.3 om at halvere madspild inden 2030.

Dagrofes topchef Tomas Pietrangeli er blevet medlem af Klub 12.3. Med dette har

Dagrofa forpligtet sig til at engagere 20 samarbejdspartnere og sammen med dem skabe samarbejde, der kan reducere madspild med 50 procent i 2030. Hvert medlem af madspildsklubben skal samarbejde med 20 leverandører og således samlet engagere 200 fødevarervirksomheder i en halvering af madspild.

I detail arbejder butikkerne med madspildsappen Upshop, der hjælper butikkerne med at identificere varer, der nærmer sig udløbsdatoen. Ved at være bevidst om varens holdbarhed, kan man i butikkerne gøre en indsats for at få solgt varen, f.eks. ved at reducere varens pris, så man undgår at smide den ud. Dette hjælper både forbrugere med at spare penge, og det reducerer den mængde af varer, som butikken ender med at smide ud. Også de 30 Cash & Carry-butikker i Dagrofa Foodservice arbejder med Upshop.

En lang række butikker på tværs af kæderne MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb arbejder også med madspildsappen Too Good To Go. Her sælger butikkerne mad til forbrugerne til kraftigt reduceret pris.

Samlet har kædens butikker i samarbejde med Too Good To Go reddet knapt 75.000 måltider fra at blive smidt ud. Det er 2.000 flere end i 2023. Ifølge beregninger fra Too Good To Go modsvarer de knapt 75.000 måltider en CO<sub>2</sub>e-besparelse på 201 ton CO<sub>2</sub>e.

I Dagrofa Logistik skal lagrene hurtigt have varerne ud til butikkerne. Også her arbejder man for at smide mindst muligt ud. Når en vare nærmer sig den kritiske grænse for, hvornår varen bør ligge i butikken, får butikkerne tilbudt varen til reduceret pris. Varer, der ikke bliver solgt, bliver doneret til lokale organisationer. Det kan være madspildsorganisationer,





kvindecentre, varmetuer og plejehjem. Dette arbejde fortsætter i 2025, hvor målet fortsat er, at mindst muligt skal ende som madspild.

#### Foodservice reducerer madspild markant

Dagrofa Foodservice har i 2024 reduceret sit madspild markant. Det har man blandt andet gjort ved at donere til JunkFood, Stop Spild Lokalt og Fødevarebanken og ved salg af varer tæt på udløbsdato via Upshop. Reduktionen af madspild gælder både de 30 Cash & Carry-butikker og terminalerne i Ishøj og Middelfart. I de 30 Cash & Carry-butikker er der i 2024 kasseret 272 ton fødevarer mod 409 ton i 2023. En reduktion på 33 procent og en reduktion på mere end 62 procent siden 2020.

Dagrofa Foodservice har siden 2021 haft et godt samarbejde med JunkFood, der laver mad til hjemløse og til herberger og sørger for, at gadens folk får et solidt og nærende måltid. I 2024 er donationen løbet op i mere end 20 ton fødevarer, svarende til næsten 50.100 gode, næringsrige og gratis måltider til mennesker, der lever på gaden. De 20 ton fødevarer er 3 ton mere end i 2023, og det er inklusive 800 kilo, som er kommet fra specialistselskabet Grambogård.

Stop Spild Lokalt, der deler fødevarer ud via deres Madoaser fordelt over hele landet, har modtaget 133 ton fra Cash & Carry-butikkerne i Dagrofa Foodservice i 2024 mod godt og vel 14 ton i 2023, hvor samarbejdet begyndte mod slutningen af året.

Når kassationer og donationer tælles sammen på tværs af Dagrofa Foodservice, har terminaler og Cash & Carry-butikker i 2024 samlet reduceret madspild med 17 procent i forhold til året før.

#### Overskudsmad til JunkFoods arbejde for et mere værdigt liv

I Dagrofa er vi meget stolte af det samarbejde, Dagrofa Foodservice har med JunkFood. Samarbejdet har eksisteret siden 2021, og med dette samarbejde støtter Dagrofa JunkFoods vigtige kamp for et mere værdigt liv for mennesker på gaden. Organisationen laver hver dag gratis og nærende måltider til gadens

# 50 TUSIND

**Så mange gode, næringsrige og gratis måltider blev i 2024 doneret fra Dagrofa Foodservice til mennesker, der lever på gaden. Dette i samarbejde med JunkFood, der laver mad til hjemløse og herberger.**

folk i hovedstaden. Maden bliver bragt ud til herberger og væresteder i København. JunkFoods ambition er, at alle gadens folk skal have mindst ét solidt måltid om dagen, da det skaber stabilitet, styrker sociale relationer og nedbringer mængden af konflikter. Derudover tager JunkFood unge udsatte ind i køkkenet for at give dem et springbræt til et produktivt arbejdsliv. Foruden den sociale indsats, laves maden delvist hver dag af overskudsvarer, der er doneret af blandt andre Dagrofa Foodservice. Projektet er bevis på, hvor stor en forskel et måltid kan gøre. Det vil vi gerne støtte op om. Dagrofa Foodservice leverer overskudsmad til JunkFood 3 gange om ugen.

#### Stop Spild Lokalt

Stop Spild Lokalt uddeler dagligt ca. 30-35 ton overskudsmad og er Danmarks største frivillige organisation, der systematisk, fødevarsikkert og sporbart deler overskudsmad ud, som ellers ville have fyldt op i Danmarks containere og skraldespande.

Med virkning fra december 2023 indgik Dagrofa Foodservice en landsdækkende aftale med Stop Spild Lokalt. I 2024 har det betydet, at Stop Spild Lokalt har modtaget 133 ton overskudsmad fra Cash & Carry-butikkerne fordelt over hele landet.

Organisationen Stop Spild Lokalt har siden 2016 uddelt overskudsvarer fra erhvervslivet til økonomisk trængte personer og familier. I dag har Stop Spild Lokalt cirka 250.000 medlemmer i lokale Facebookgrupper, og der er etableret lokale Madoaser over hele landet, hvor organisationen dagligt uddeler mad, som på grund af snarlig udløbsdato eller beskadiget emballage ikke kan sælges. Det gør en forskel for lokalsamfundenes trængte borgere og bidrager til organisationens mål om, at ingen må gå sultne i seng.

Denne sag er vigtig for Dagrofa Foodservice, som er glad for at hjælpe og kunne bidrage til at give gode madoplevelser samtidig med, at man intensiverer kampen mod eget madspild.

**Dagrofa Foodservice står desuden bag Masterclasses hos kunderne for at vise, hvordan man kan skabe en overordnet mere ansvarlig menu. Her kan kunderne få målrettede kurser og specifik viden og tips til, hvordan de kan skabe en mere grøn og bæredygtig tallerken uden, at det går ud over hverken smag eller oplevelse. Dette benyttede flere, særligt kantine-kunder, sig af i 2024.**

### GODE KLIMAVALG

Der er stor efterspørgsel blandt forbrugere såvel som B2B-kunder på information om, hvordan de kan reducere deres CO<sub>2</sub>e-aftryk. Dagrofa hjælper både med at guide i selve valget af varer, der købes, og giver også tips til reduktion af madspild i hjemmet. Således er der f.eks. i MENY skilte, som viser, hvilke varegrupper, der har reduceret klimaaftryk for på den måde at hjælpe forbrugeren til et godt valg. Varegruppernes opdeling er udarbejdet af Fødevarestyrelsen sammen med private aktører og har sammenhæng med de officielle kostråd, hvor et klimavenligt valg ofte går hånd i hånd med en ernæringsrigtig kost.

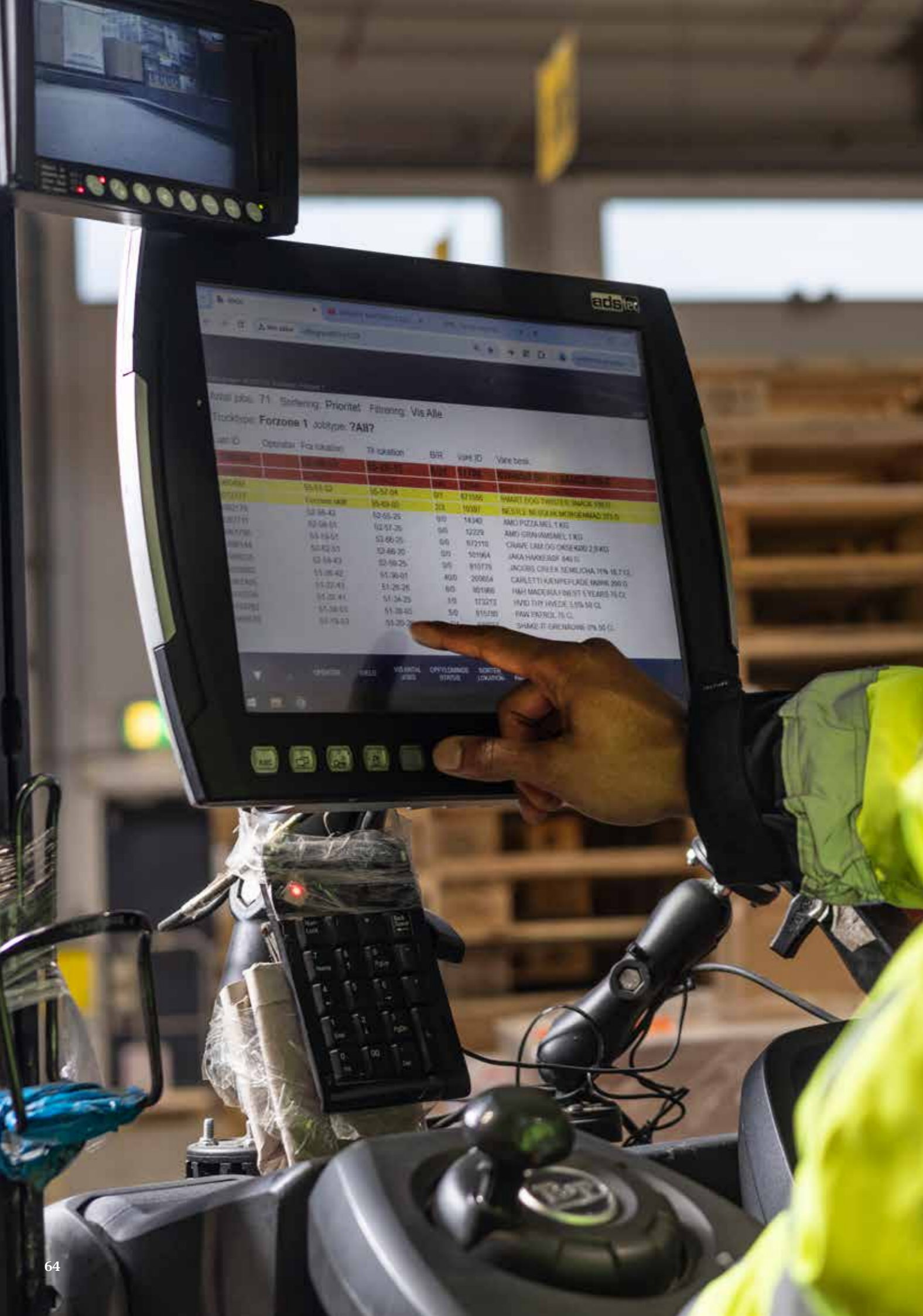
På Dagrofas egne varer er der i mærkningen forskellige informationer til forbrugeren, som kan hjælpe med at mindske madspild. Det gælder f.eks. mærkningen "Ofte god efter" på relevante varer. Der er også mulighed for afkrydsning af felter til at holde styr på, hvornår en vare er åbnet.

Hos Dagrofa Foodservice har kunderne mulighed for på virksomhedens webshop af finde CO<sub>2</sub>e-aftryk på selve varen for de varettyper, der er omfattet af "Den store Klimadatabase" fra Danmarks grønne tænketank CONCITO. Kunderne kan desuden få en samlet opgørelse af CO<sub>2</sub>e-aftrykket for det vareindkøb, de har foretaget i en given periode. I alt gælder det for mere end 8.500 varer, der har oplyst et gennemsnitligt CO<sub>2</sub>e-aftryk. Tallet kan kunderne i Dagrofa Foodservice bruge vejledende til klimaberegning af fødevarerindkøb i køkkener, der f.eks. arbejder med grøn omstilling og har fokus på CO<sub>2</sub>-regnskaber. Det kan også være køkkener, der ønsker fokus på en mere bæredygtig tallerken.

Dagrofa indførte i 2020 et klimamodul på salgsassistentuddannelsen. I både detail og foodservice bliver salgsassistenteleverne klædt på til selv at tænke på klimafremmende initiativer i butikkerne og samtidig også til at vejlede kunderne i klimabevidste valg. Eleverne lærer blandt andet, hvordan de kan mindske madspild og hvilke muligheder, der er for gode plantebaserede alternativer til animalske fødevarer. Klimamodulet har også i 2024 inspireret







mange elever til at sætte fokus på klimavenlige fødevarer i butikkerne. Dagrofa er, så vidt vides, fortsat den eneste virksomhed, der prioriterer et klimamodul i uddannelsen.

#### Plantebaserede fødevarer

Dagrofa ønsker at udvikle den danske madscene og være i front på sortiment og salg af plantebaserede produkter, der er et direkte alternativ til animalske varer. I perioden fra 2021 til 2024 er salget af plantebaserede produkter steget med 70 procent i Dagrofas detailkæder.

Med Aarstiderne har vi fået Danmarks bannerfører i forhold til salg af økologisk frugt og grønt og alternativer til at vælge en tallerken med et mindre klimaaftryk.

Dagrofa er medlem af Plantebranchen og samarbejder desuden med organisationen Plantevækst, Planteverket og leverandøren Naturli' for at få inspiration til nye spændende tilføjelser til det plantebaserede sortiment.

Ydermere arbejder Dagrofa kontinuerligt på at kommunikere om grønnere alternativer gennem klimaambassadører og medarbejdere ude i butikkerne. MENY har i samarbejde med Meyers og med støtte fra KFI Erhvervsdrivende Fond etableret bælgfrugteboder i MENY, hvor kunderne kan købe bælgfrugter i løs vægt.

Dette giver forbrugerne mulighed for at prøve af, hvilken bælgfrugt de foretrækker, uden at de skal købe en stor pose. Dagrofa "overinvesterer" desuden ved at have flere plantebaserede varer på hylderne end salget berettiger til. Det har blandt andet været medvirkende til, at salget af bælgfrugter i 2024 for andet år i træk steg med 10 procent i forhold til året før. Med "overinvesterer" menes, at de plantebaserede varer f.eks. i MENY fylder 3 procent af hylderne, selv om de samme varer kun fylder 1 procent af omsætningen.

I 2025 vil MENY gøre endnu mere for salget af blandt andet bælgfrugter i kraft af en donation fra "Fonden for plantebaserede fødevarer", der har givet 3,6 millioner kroner til en række aktører i dagligvarebranchen, herunder MENY, til kampagnen "Gør det let at spise bælgfrugter".

Dagrofa Foodservice og konceptchef Marlene B. Lindegaard udviklede i 2023 bogen "Har I noget vegansk?" Med udgangspunkt i bogen har vi uddannet mere end 500 kunder fra kantiner og restauranter via workshops og masterclasses. Den veganske kuvert opleves ofte som en udfordring, og bogen giver inspiration til, hvordan man med simple greb kan lave velsmagende grønne retter, så der uden problemer kan svares "Ja" på spørgsmålet "Har I noget vegansk?". ←

## VIDSTE DU, AT

... Dagrofa er medlem af Plantebranchen og samarbejder desuden med organisationen Plantevækst, Planteverket og leverandøren Naturli' for at få inspiration til nye spændende tilføjelser til det plantebaserede sortiment?

## 2. Folkesundhed og ansvarligt forbrug



I Dagrofa lægger vi vægt på at udbyde et sortiment til vores kunder, som er ansvarligt produceret. Samtidig har vi fokus på at udbyde varer, som muliggør, at forbrugerne kan sammensætte en ernæringsrigtig kost og ligeledes på, at restauranter og kantiner, som handler i vores Foodservice, kan lave sunde måltider.

Dagrofa er involveret i handel af flere produkter og råvarer, som kan være dyrket på arealer, hvor der kan forekomme afskovning. Det gælder produkter som palmeolie, soja, kakao, kaffe, te og træfibre. Dagrofa ønsker, at skovområder og biodiversitet beskyttes, og vi stiller derfor krav til, at produkter og råvarer til brug i vores egne mærker er certificerede. Dagrofa er under Etisk Handel Danmark medlem af de danske alliancer for ansvarlig palmeolie, ansvarlig sojaolie og ansvarlig kaffe. Alliancen har medlemmer fra både detailbranchen, industrien, NGO'er og myndigheder.

Når det gælder kaffe, betyder det, at Dagrofa foruden afskovning også adresserer øvrige problemstillinger, der kan forefindes i produktionen. Særligt fokus er der på dyrkningen af kaffebønnerne, hvor risiko for skovrydning, forhøjet pesticidforbrug, børnearbejde og utilstrækkelig leveløn er blandt nogle af de mulige problemstillinger.

Ligeledes gælder, at Dagrofa anvender ansvarlig palmeolie i egne varer. Al palmeolie, som anvendes, er certificeret gennem RSPO og for

fødevarer i egne mærker, er der tale om segregeret palmeolie.

I forhold til ansvarlig soja, arbejder alliancen for, at al soja skal være produceret ansvarligt og lovligt og ikke bidrage til afskovning eller konvertering af anden naturlig vegetation. Både soja, palmeolie og kaffe er blandt de råvarer, som bliver omfattet af Skovrydningsforordningen (EUDR). Dette giver yderligere fokus på sporbarhed i leverandørkæderne, og Dagrofa har dialog med relevante leverandører om at sikre de relevante informationer.

I forlængelse af Dagrofas fokus på ansvarligt forbrug, er Dagrofa Foodservice aktiv i Netværket for Miljømærket indkøb, der er etableret af Miljømærkning Danmark, som igen er etableret af Miljøministeriet til at varetage de officielle miljømærker, Svanemærket og EU-Blomsten i Danmark. Netværkets arbejde bidrager direkte til opfyldelse af FN's verdensmål 12: Ansvarligt forbrug og produktion.

Dagrofa havde i seneste strategiperiode et mål om at øge salget af økologiske fødevarer med 10 procent hvert år fra 2021 til 2024. På grund af inflationen og stigende fødevarerpriser, vendte danskerne dog i stor stil ryggen til de økologiske varer i perioden, hvilket satte målsætningen under pres. 2024 har dog budt på stigende salg. På tværs af forretningen har Dagrofa solgt omtrent 4 procent flere økologiske varer i 2024 end i 2023. Stigningerne er størst inden for frugt og grønt samt æg. Fra

2025 og frem vil Aarstiderne bidrage til, at Dagrofa sælger endnu mere økologisk frugt og grønt. Aarstiderne sender varer ud til titusindvis af danske husstande hver uge, og i 2025 bliver varerne tilgængelige i MENY via shop-in-shop.

En del af strategien for at nå salget af økologiske varer var lanceringen af Danske Madskatte i MENY. Nøgleordene for Danske Madskatte er godt håndværk og innovation, og mange af de 700 varer under Danske Madskatte er økologiske. Læs mere om Danske Madskatte på side 34.

### EMBALLAGE

Dagrofa arbejder aktivt på tiltag, der skal minimere ressourceforbruget og øge cirkulariteten. Dette sker blandt andet gennem initiativer, der fremmer et mere ansvarligt forbrug og fokus på at øge genanvendelsen af materialer. Ønsket er at gøre det lettere og mere naturligt for forbrugere at vælge produkter, der understøtter et ansvarligt forbrug.

Vi har i 2024 taget et stort skridt og indført en lang række emballageændringer. På egne varer har Dagrofa reduceret brugen af plast med 11,5 ton\*. Dette er blandt andet opnået gennem reducere af emballagekomponenter og minimering af materialetykkelse. Derudover har koncernen haft fokus på at overgå til monomaterialer, som understøtter processen mod 100 procent genanvendelige emballager – dette betyder nemlig, at en emballage kun indeholder ét materiale og derved er lettere at sortere samt

kan genanvendes i den efterfølgende proces. Et eksempel er, at man har fjernet plastlåget på en række mejerivarer, som f.eks. creme-fraiche, samt en reduktion af plasttykkelse i poser med op til 30 my. Enkelte produkter er dog først kommet i Dagrofas eget sortiment i første halvdel af 2024.

Der er særligt fokus på at øge andelen af genanvendt plast i vores emballager uden at gå på kompromis med fødevarerens sikkerhed og holdbarhed. Hvor det er muligt, bruges genanvendt plast i alle Dagrofas egne mærker.

I dag indeholder næsten 50 procent af emballager i Dagrofas egne nonfood-varer genanvendt plast, og flere tiltag er iværksat for at øge denne mængde i 2025 og frem. I mærket Grøn Balances nonfood sortiment, Pleje og Miljø, indeholder 68 procent af emballagerne genanvendt plast.

I 2024 har koncernen haft fokus på yderligere emballagemål med ønsket om at reducere Dagrofas CO<sub>2</sub>-aftryk. En tværgående arbejdsgruppe arbejder intensivt med Dagrofas indsats omkring EU-lovgivningen om udvidet producentansvar for emballage, og en afdeling arbejder udelukkende med forbedringer og CO<sub>2</sub>-reduktioner i emballagen på Dagrofas egne mærker.

I Dagrofa Logistik arbejder man for løsninger, der reducerer brugen af plast i varehåndteringen. I 2024 har Dagrofa Logistik således reduceret sit forbrug af folie med 4,4 ton i forhold til året før. ←

## VIDSTE DU, AT

... vi i 2024 har taget et stort skridt og indført en lang række emballageændringer. På egne varer har Dagrofa reduceret brugen af plast med 11,5 ton?

\*Beregningsen forudsætter samme salgsmængde som i 2023. Herudover er enkelte produkter først kommet i Dagrofas eget sortiment i løbet af 2024, det gælder f.eks. Øllingegaards cremefraiche, som i 2023 var eget brand, men i 2024 kom under Grøn Balance/Øllingegaard.

## 3. Lokal udvikling



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

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

SPAR har i seks år været trofast sponsor for nonprofitorganisationen Ren Natur, som faciliterer lokale foreningers indsamling af affald i deres respektive kommuner. I 2024 voksede engagementet til 57 kommuner, hvor næsten 2 millioner stykker affald blev samlet ind. I løbet af de seks år, projektet har eksisteret, er 10 millioner stykker affald blevet indsamlet over hele Danmark. SPARs købmænd fungerer desuden som samlingspunkt for mere end 100 af indsamlingsruterne og bidrager på den måde også til at skabe et godt lokalområde, støtte lokale foreninger og passe på naturen. SPARs selvstændige købmænd støtter den lokale forening, der samler ind i lokalområdet med

2.500 kroner til klubkassen. Det sker i samarbejde med KFI Erhvervsdrivende Fond.

Dagrofas selvstændige købmænd tager også ansvar for det lokalsamfund, de befinder sig i. Gennem en årrække har købmændene blandt andet uddelt julehjælp igennem forskellige kanaler. Nogle gør det i samarbejde med andre af kædens butikker i nærområdet, andre gør det alene eller sammen med en velgørende organisation. KFI Erhvervsdrivende Fond, er en stærk samarbejdspartner på området, og i samarbejde med KFI uddelte en stor del af Dagrofas selvstændige købmænd i 2024 julehjælp for i alt fem milio. kroner til borgere i deres lokalsamfund.

### KØBMANDEN TAGER ANSVAR

I 2022 foretog Dagrofa og KFI Erhvervsdrivende Fond en undersøgelse, der blandt andet viser, at mere end 19.000 ældre i gennemsnit ville have mere end 10 km til nærmeste indkøb, hvis ikke der lå en købmand i deres by. Den distance halveres takket være lokale købmænd, der bringer landsgennemsnittet til nærmeste butik ned til blot 4 km.

Købmændene engagerer sig desuden i lokalområdet gennem økonomiske donationer og frivilligt arbejde i lokale erhvervsclubber og foreninger. Helt konkret donerer købmændene i gennemsnit knap 40.000 kroner til det lokale foreningsliv i deres nærområde og arbejder i gennemsnit 9 timer frivilligt om måneden

i deres lokalsamfund. Dertil beskæftiger de frie købmænd cirka 12.500 deltids- og fuldtidsansatte og cirka 900 lokale underleverandører.

På trods af købmændenes positive bidrag til lokalsamfundene, er antallet af dagligvarebutikker i de mindste byer blevet halveret i løbet af de seneste 10 år. Den udvikling prøver Dagrofa at vende. Flere initiativer er sat i værk for at nå målet, heriblandt det samfundsløfte, som koncernen fremlagde i oktober 2021. Med samfundsløftet har Dagrofa et erklæret mål om at åbne dagligvarebutikker i landdistriktsbyer med mindst 600 indbyggere, hvis projektet har tilstrækkelig lokal opbakning og finansiering.

Dagrofa fulgte i slutningen af 2023 samfundsløftet op ved at donere en Landsbypulje på 15 mio. kroner, som borgerforeningerne i 2024 kunne søge støtte til finansiering af en borgerstøttet butik. Foreningerne kan søge op til 600.000 kroner.

Som en anerkendelse af det store arbejde, Dagrofa har lagt i indsatsen for at sikre dagligvarebutikker på landet, blev koncernen i 2024 tildelt Landdistriktsprisen. Denne hæder er aldrig tidligere blevet tildelt en kommerciel virksomhed, og den er et stor skulderklap for

Dagrofas arbejde for landdistrikterne.

I 2024 åbnede Dagrofa 14 nye borgerstøttede butikker i byer, der tidligere havde mistet deres lokale indkøbsmulighed. I alt er det blevet til mere end 30 nye butikker over de seneste 3 år. Interessen for butikkerne er stor. Også fra politisk side. Siden 2016 har Dagrofa sammen med engagerede borgere været med til at åbne mere end 115 butikker med borgerinvolvement.

Når det gælder lokale producenter, tager Dagrofa også ansvar lokalt. Specialistselskaberne som Grambogård og HKI Ost står for den lokale produktion, der leverer produkter med en historie og produkter, der signalerer nærhed og passion. I detail har SPAR "danske varer til lave priser" med fokus på danske producenter, og ikke mindst i MENY, hvor Danske Madskatte har fokus på små danske producenter af fødevarer. De Danske Madskatte kommer også fra små lokale producenter, der for nogens vedkommende blot leverer til MENY-butikker i et udsnit af Danmark, men måske kan vokse sig større og levere til hele landet. Med Danske Madskatte har MENY de små danske producenter i fokus og giver dem mulighed for at nå ud til en bredere kundekreds. ←

# 115 BUTIKKER

Så mange butikker med borgerinvolvement har Dagrofa været med til at åbne siden 2016. Interessen for butikkerne er stor. Også fra politisk side.

# Menneskerettigheder, korrupsion og bestikkelse

Dagrofa har siden 2018 været medlem af UN Global Compact og amfori BSCI. Medlemskaberne danner fundament for Dagrofas arbejde med samfundsansvar.

**D**agrofa sælger varer, som produceres over hele verden. Ud fra en risikovurdering har Dagrofa for nuværende valgt at foretage due diligence for menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder for følgende dele af vores værdikæde:

1. Produktion af Private Label varer[1] på enheder beliggende i risikolande.
2. Forarbejdning af råvarer, som indgår i Private Label varer (>5 %), på enheder beliggende i risikolande.
3. Dyrkning af råvarer i risikolande, som indgår i vores Private Label varer (>5 %).
4. Dyrkning af frisk frugt og grønt i risikolande.

Definition af risikolande følger på nuværende tidspunkt amfori BSCI risikoliste med seneste version fra 2022.

Ved alle nye varer og nye leverandørsamarbejder igangsættes en screening af leverandørkæden forud for indgåelse af kontrakt. Den eksisterende leverandørpulje og tilhørende portefølje af varer evalueres løbende. Leverandører er jf. rammeaftale forpligtet til at orientere Dagrofa, såfremt der i leverandørkæden sker et skift i enten produktion, forarbejdning

eller dyrkning, som involverer risikolande. Dagrofa kan afvise, at leverandører foretager skift af samarbejdspartnere og underleverandører, hvis ikke dokumentation for efterlevelse af Code of Conduct kan fremvises. Dagrofa har både nordisk og europæisk indkøbssamarbejde, hvor potentielle leverandører screenes. I 2024 er der foretaget screening af leverandører i over 60 tenders, hvor antallet af inviterede leverandører varierer fra 2 til 10 med tilhørende varierende antal underleverandører og ligeledes varierende mængde af varer i de givne tenders. Dette arbejde fortsættes i 2025.

Arbejdet med at efterleve Code of Conduct er – både når det gælder menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, klima og miljøhensyn – en proces, og Dagrofa ønsker, at leverandører arbejder med kontinuerlig forbedring i forhold til at efterleve kravene.

Dagrofa har en offentligt tilgængelig menneskerettighedspolitik, som er gældende for hele koncernen og for vores samarbejdspartnere. Vi stiller krav om, at menneskerettigheder respekteres i alle samarbejder, hvor Dagrofa indgår. I tilfælde af, at der konstateres forhold for medarbejdere i værdikæden, som ikke er i overensstemmelse med Dagrofas politik for menneskerettigheder og Dagrofas Code of

[1] Private label varer defineret som færdigpakkede varer under egne brands ejet af Dagrofa Logistik A/S samt varer under branded Kokkens Catering handlet via Dagrofa Foodservice.

Conduct, indledes der dialog enten via vores kontraktuelt forbundne leverandør eller direkte med den pågældende produktionsenhed med henblik på at afhjælpe de konstaterede forhold.

I Dagrofa ønsker vi også selv at skabe øget transparens om både udfordringer og forbedringer i vores forretning. Derfor har Dagrofa Foodservice i 2024 tilsluttet sig SEDEX, der er en stor international leverandørstyrings-tjeneste, hvor vi deler information om f.eks. arbejdsforhold, certificeringer og forsyningskædeetik med vores kunder. Dette vil også gælde i 2025.

I forhold til egne medarbejdere har Dagrofa desuden en række HR-politikker vedrørende ligestilling mellem køn, rekrutteringspolitik, krænkelspolitik m.v., som løbende opdateres. Dagrofa har ligeledes vedtaget en opdatering og udvidelse af koncernens politikker for at fremme diversitet. Diversitetspolitikken beskæftiger sig både med rekruttering, screening, annoncering, fleksible arbejdsforhold og med måltal for underrepræsenteret køn. Fokus på at sikre diversitet fortsætter i 2025.

Dagrofa laver årlige trivselsmålinger i forhold til motivation og trivsel for alle Dagrofa-ansatte. På langt de fleste spørgsmål, som kan sammenlignes med andre virksomheder, ligger Dagrofa på niveau eller højere. Trivselsmålinger fortsætter i 2025.

**Der er vedtaget en politik for AI – brug af kunstig intelligens. Der er udarbejdet en guide omkring grøn markedsføring, mens guide om reglerne for prismarkedsføring også er blevet opdateret.**

Dagrofa Foodservice har i 2024 indgået aftale med Code of Care Ishøj med overskriften "Plads til alle". Code of Care arbejder for at etablere jobs i virksomheder, der kan varetages af personer med psykiske, sociale eller fysiske lidelser. I Ishøj har Dagrofa Foodservice ansat et større antal personer i småjob på få timer om ugen på lager eller kontor. Aftalen fortsætter i 2025.

Dagrofa Foodservice har indgået aftale med Ishøj Kommune om jobtræningsforløbet KLAR TIL START. Forløbet giver unge med autisme en chance for at få foden ind på arbejdsmarkedet.

De senere år er en række politikker løbende blevet opdateret. Det gælder hvidvaskpolitik, gavepolitik, sanktions- og landepolitik og persondatapolitik.

Ydermere er vedtaget en politik for AI-brug af kunstig intelligens. Der er udarbejdet guide omkring grøn markedsføring, og guide om reglerne for prismarkedsføring er også blevet opdateret.

#### **WHISTLEBLOWERORDNING**

Dagrofa har i mange år haft en whistleblowerordning. Whistleblowerordningen sikrer, at alle har et sted, de kan henvende sig for at blive hørt. Ordningen understøtter overholdelse af både lovgivning og internt fastsatte regler (politikker og retningslinjer) for at sikre en forsvarlig og effektiv drift af Dagrofa som virksomhed.

PwC er valgt som ekstern leverandør for at sikre mulighed for fuld anonymitet i Dagrofes whistleblowerordning. Whistleblowerordningen har til formål at give ansatte, samarbejdspartnere, leverandører, købmænd og deres ansatte, kunder samt eksterne personer ("whistleblowere") mulighed for at indberette forhold, hvor der er kendskab til eller 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 fødevarerikkerhed samt forhold vedrørende ansættelses- eller ledelsesmæssige forhold. ←



# Ansvarlig og attraktiv arbejdsplads

Dagrofa er en arbejdsplads, hvor medarbejdere skal kunne trives i et uformelt og professionelt miljø, og hvor udvikling af den enkelte medarbejder prioriteres højt.

**D**agrofa ønsker at fremme medarbejders sundhed og mangfoldighed, så der er plads til alle uanset køn, alder og etnicitet. Dette gøres blandt andet i samarbejde med lokale kommuner og jobkonsulenter, som medvirker til integration af udenlandske medarbejdere og medarbejdere i løntilskud. Dagrofa har siden 2023 været medlem af Foreningen Lige Adgang, som arbejder for at skabe et inkluderende arbejdsmarked for alle.

## ALLE SKAL OM BORD

Både i Dagrofa Foodservice og i Dagrofa Logistik har vi mange kollegaer med forskellige baggrunde. På Dagrofa Foodserviceterminalen i Ishøj og på Dagrofa Logistik-terminalerne i Vejle og Ringsted har vi på tværs næsten 30 forskellige nationaliteter ansat, og vores medarbejdere kommer fra lande som Polen, Ukraine, Rumænien, Slovakiet, Slovenien, Bulgarien, Tyrkiet, Iran, Algeriet, Ungarn, Estland og Letland. Det sætter vi pris på. For vi ved, at vi har mulighed for at hjælpe vores medarbejdere, der potentielt for nylig er ankommet til landet, med en god start på deres arbejdsliv i Danmark.

Derfor tilbyder vi vores medarbejdere undervisning i dansk på flere af vores lokationer. Det gør vi, så vores medarbejdere bedre kan indgå i dialog med deres kollegaer og bidrage til det fællesskab, vi vægter så højt. Derudover tilbydes danskundervisningen med ønsket om, at vores medarbejdere lettere kan integreres i

det danske samfund. Vi ved dog, at det danske sprog kan være udfordrende – til trods for undervisning. Derfor har vores interne kommunikationsplatform 'Mit Dagrofa' en funktion, så den kan læses på både dansk, engelsk, polsk og tyrkisk. Alle skal være med og have mulighed for at vide, hvad der foregår i virksomheden.

## Vi vil skabe en mere inkluderende arbejdsplads

God stemning, forståelse for hinanden og plads til alle. Det er interne pejlemærker, vi forsøger at efterleve og udvikle os ud fra. Derfor indgik Dagrofa-koncernen i 2023 et partnerskab med Foreningen Lige Adgang, der netop har fokus på at skabe et mere inkluderende arbejdsmarked for alle uanset sprog, hudfarve, køn, faglighed og socioøkonomisk baggrund. Det samarbejde er blevet konkretiseret i form af et uddannelsesforløb målrettet ledere i både Dagrofa Foodservice og Dagrofa Logistik med fokus på kultur, mangfoldighed og inklusion.

Hos Dagrofa Foodservice ønsker vi at åbne vores døre for mennesker, der på den ene eller anden måde er udfordret i livet. Som stor virksomhed har vi et ansvar for at hjælpe der, hvor vi kan. Og det kan vi her. Vores alsidige virksomhed gør nemlig, at vi har mange forskellige typer job, der naturligt egner sig til en lang række forskellige personer og kompetencer. Derfor har vi indgået et samarbejde med organisationen Code of Care Ishøj.

Code of Care er en nonprofitorganisation, der består af virksomhedsledere i organisationens respektive lokalområder. Sammen med kommunerne arbejder de på at etablere jobs i virksomhederne, der kan varetages af personer med psykiske, sociale eller fysiske udfordringer. Da vores hovedkvarter er lokaliseret i Ishøj, gav det mening for os at indgå samarbejde med Code of Care Ishøj, der arbejder for, at personer i Ishøj får en fair chance på arbejdsmarkedet. Samarbejdet har bl.a. bidraget til, at vi har ansat et større antal personer i 'småjob', der er på job få timer om ugen på lager og servicekontor.

På samme måde har Dagrofa Foodservice indgået samarbejde med Ishøj Kommune og jobtræningsforløbet KLAR TIL START. Det kan være svært at få en fod indenfor på arbejdsmarkedet, hvis man er ung og har autisme. Det vil vi gerne lave om på.

#### FOKUS PÅ MEDARBEJDERNES SIKKERHED

Dagrofa Logistik har gennem længere tid testet de såkaldte exoskeletter, der hjælper og støtter kroppen i tilfælde af tunge løft. Sammen med en ph.d.-studerende er det blevet til en omfattende test og rapport om brugen af exoskeletterne, der mindsker belastningen af kroppen med mellem 13 og 20 procent. Dette betyder, at medarbejderne er mindre trætte efter en arbejdsdag.

**Dagrofa  
Logistik modtog  
Arbejds miljøprisen  
2024 i kategorien  
"Arbejdsulykker". Dette  
var et resultat af en  
ihærdig og langvarig  
indsats for at reducere  
arbejdsulykker i  
virksomheden.**

Testperioden for exoskeletterne har vist så gode resultater, at Dagrofa Logistik ved indgangen til 2025 har indført exoskeletterne til alle lagermedarbejdere i frugt og grønt. Sammen med nye og flere kraner i afdelingen, er dette vigtige skridt taget for at nedbringe den samlede fysiske belastning.

Som beskrevet andetsteds i denne årsrapport, modtog Dagrofa Logistik Arbejds miljøprisen i 2024 i kategorien "Arbejdsulykker". Dette var et resultat af en ihærdig og langvarig indsats for at reducere arbejdsulykker i virksomheden. En indsats, der også har givet mærkbare resultater.

Prisen uddeles af Arbejds miljørådet og er blevet uddelt siden 2006. Vores indsats er over en årrække blevet implementeret og integreret i hele organisationen, og arbejdsulykker med fravær er reduceret markant. Blandt andet er der stor ros til, at indsatsen har været så markant, at alle medarbejdere har fokus på sikkerhed og kan indberette, hvis man ser en potentiel fare.

#### HØJ SCORE I TRIVSELSMÅLING

Også i 2024 blev der udarbejdet en fælles måling af motivation og trivsel. Målingen viser, at på langt de fleste spørgsmål, som kan sammenlignes med andre virksomheder, ligger Dagrofa på niveau eller højere. På tilfredshed og motivation lød scoren på 4,1 på en skala fra 1-5.

Medarbejdernes vurdering af nærmeste leder ligger markant højere end i andre virksomheder. Også den såkaldte eNPS ligger meget højt i Dagrofa. Tallet viser om, man som medarbejder vil anbefale andre at søge job i ens butik/forretningsområde. Her scorer Dagrofa 12 mod et gennemsnit i andre virksomheder på 8. Trivselsmålingen foretages en gang årligt.

Alle nye medarbejdere i Dagrofa bliver via personalehåndbogen introduceret til Dagrofa som en ansvarlig virksomhed. Det omfatter introduktion til politikker og retningslinjer vedrørende blandt andet antikorruption, arbejdsmiljø, forebyggelse og håndtering af krænkende adfærd, gaver, rejser,



Alle nye medarbejdere i Dagrofa bliver via medarbejderhåndbogen introduceret til Dagrofa som en ansvarlig virksomhed.

interessekonflikter og hvidvask samt whistleblowerordningen. Dagrofa gennemgår og opdaterer løbende disse politikker, og flere er opdateret i løbet af de seneste to år. Det gælder blandt andet diversitetspolitik, menneskerettigheds politik, gavepolitik og whistleblowerordningen.

Dagrofas medarbejdere gør forskellen for virksomheden og for kunderne. Derfor tilbyder Dagrofa en bred palet af relevant medarbejdertræning. I 2024 arbejdede Dagrofa med at videreudvikle forskellige læringsformer med særlig fokus på udvikling, digitalisering, ledelse, fagkompetencer, tiltrækning af medarbejdere samt klimabevidsthed. Et

eksempel på dette er fysiske og digitale fagkurser målrettet ledere og medarbejdere i Dagrofas detailbutikker. Dette omhandler blandt andet kurserne grøntgastronom, ølkellner, ferskvareleder, vinens verden, situationsbestemt ledelse, ledelse i praksis og akademiuddannelsen i detail, hvor der er fokus på at give specialiseret viden inden for de specifikke kategorier. Ligeledes er mestertalentuddannelsen for slagtere og delikatessemedarbejdere en del af Dagrofas målsætning om at styrke fagkompetencerne.

I 2024 fortsatte arbejdet med at sikre, at Dagrofa er en attraktiv arbejdsplads med gode muligheder for personlig og faglig udvikling.



Koncernen har stort fokus på intern rekruttering. I MENY er f.eks ni ud af ti rekrutteringer sket internt i kæden.

Blandt andet har koncernen været med til at lancere en 2-årig akademiuddannelse i detail. Uddannelsen skal styrke karrierevejen i detailbutikkerne og den enkelte medarbejders udvikling gennem en række kreative og anderledes initiativer, der skal udfordre og inspirere deltagerne, samtidig med at de lærer i praksis.

Uddannelsen begyndte i 2023, og tredje hold begyndte kort inde i 2025. Når disse er færdige, vil næsten 60 medarbejdere have taget uddannelsen. Samtidig nåede uddannelsen en milepæl, da en af de studerende brugte den til at gå videre på HD 2. del.

Dagrofas fortsatte arbejde med personlig og faglig udvikling har de senere år haft positiv effekt på rekruttering af elever. I 2024 rekrutterede Dagrofa 107 salgs- og handelselever. På tværs af alle fag rekrutterede Dagrofa 170 elever i 2024, 30 færre end året før. Forskellige tiltag er sat i værk for at rekruttere flere elever i 2025.

Koncernen har stor fokus på intern rekruttering. I MENY er f.eks 9 ud af 10 rekrutteringer til rollen som købmand sket internt i kæden. Det strategiske fokus på at styrke koncernen på tværs af kæder og forretningsenheder via intern rekruttering fortsætter i 2025.

### GOD LEDELSE

Dagrofa prioriterer god ledelse og udvikling af lederkompetencer som en vigtig nøgle til daglig trivsel blandt medarbejderne.

I Dagrofa bliver lederne trænet i feedback og anerkendelse. Dette afspejler sig også i målingen af medarbejdertilfredshed. Medarbejderne har en høj tilfredshed med deres ledere. Målingen for 2024 viser fortsat et højt niveau i tilfredsheden med samarbejdet mellem medarbejder og leder. På en skala fra 1 til 5, hvor 5 er højest, var den gennemsnitlige vurdering fra medarbejderne 4,44 mod 4,45 i 2023, 4,43 i 2022 og 4,40 i 2021. Butikkerne er ikke inkluderet i denne måling, da de ikke måles årligt.

I 2024 tog MENY hul på anerkendelsesprogrammet "Du er guld", hvor hver enkelt afdeling/butik med jævne mellemrum hylder medarbejdere. Lignende tiltag er iværksat andre steder, og også i 2025 tager Dagrofa fat på tiltag for at styrke trivslen.

I 2024 blev medarbejderne i hele Dagrofa præsenteret for kulturrammeverktøjet 'vores måde'. Det definerer kulturen i Dagrofa og lægger vægt på alt det, der gør medarbejderne stolte af at være ansat i lige netop Dagrofa. 'vores måde' definerer kulturen og sætter ord på, hvordan vi omgås hinanden i hverdagen. I Dagrofa gør vi tingene på vores måde, og vi er stolte af at være unikke. Mennesket er vigtigt for os. Vi har frihed til at tænke selv, og vi ser forskelligheder som en styrke.

### FREMME AF KØBMANDSKABET

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 købmand på Dagrofas specialdesignede købmandsakademiuddannelse.

Dagrofa uddanner også medarbejdere, som har ambitioner om at blive købmænd i fremtiden på en købmandsuddannelse. Købmandsuddannelsen har til formål at forkorte vejen fra medarbejder til selvstændig købmand gennem relevant uddannelse og sparring. I 2024 begyndte 23 engagerede og nøje udvalgte

medarbejdere fra butiksnettet på Dagrofas købmandsuddannelse. På en skala fra 1 til 5 vurderer disse medarbejdere uddannelsen til 4,9.

I kæderne SPAR, Min Købmand og Let-Køb udgør de kvindelige købmænd næsten 25 procent af kædernes samlede antal købmænd. Dette er højt sammenlignet med andre kæder. Dagrofa arbejder dog for at få flere kvindelige købmænd. Koncernen deltager derfor fra 2024 sammen med Rema 1000 i et samarbejde med KFI Erhvervsdrivende Fond og tænketanken EQUALIS, der udarbejder et handlingskatalog, som skal hjælpe branchen med at skabe en bedre kønsbalance.

### INKLUDERENDE ARBEJDSMILJØ

Dagrofa ønsker, at der på arbejdspladsen er en ordentlig og respektfuld omgangstone. Derudover tager koncernen krænkende adfærd alvorligt og tilstræber en åben dialog om krænkende adfærd samt forebyggelse på området. Krænkelspolitikker og retningslinjer er de seneste år blevet revideret, opdateret og forankret. Med inspiration fra Foreningen Lige Adgang, har koncernen fået redskaber til at blive endnu bedre til at arbejde med inklusion og mangfoldighed.

En ny diversitetspolitik, som blev vedtaget ved indgangen til 2024, fastslår, at Dagrofa ønsker en mangfoldig arbejdsplads. En inkluderende arbejdsplads og kultur er en forudsætning for at fremme mangfoldighed og et sundt arbejdsklima. Det betyder blandt andet, at der er indført et testværktøj i rekrutteringsprocessen, som har fokus på saglig afdækning af kandidats kompetencer, erfaringer og potentiale. Stillingsannoncer bliver også løbende gennemgået og fornyet, så man sikrer, at Dagrofa

**VIDSTE DU, AT**  
**... i kæderne SPAR, Min Købmand og Let-Køb udgør de kvindelige købmænd næsten 25 procent af kædernes samlede antal købmænd?**



appellerer til et bredt og mangfoldigt ansøgerfelt. Ydermere bliver billeder og materiale i såvel intern som ekstern kommunikation løbende opdateret, så det afspejler en mangfoldig arbejdsplads med plads til forskelligheder.

#### MÅLTAL FOR BESTYRELSEN Rapportering efter årsregnskabslovens § 99B

Det underrepræsenterede køn udgør 33 procent af bestyrelsen i Dagrofa ApS. Kvinderne udgør 33 procent af den generalforsamlingsvalgte bestyrelse og ligeledes 33 procent af den medarbejdervalgte del af bestyrelsen. Det er målsætningen i Dagrofa ApS, at det underrepræsenterede køn skal udgøre 40 procent af bestyrelsen.

#### STATUS FOR UNDERREPRÆSEN- TERET KØN OG MÅLTAL I ØVRE 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 øvre ledelsesniveauer, og hvor det underrepræsenterede køn som udgangspunkt udgør minimum 40 procent i 2027. Med de øvre ledelsesniveauer menes direktionen, koncernledelsen og Top 60-ledelsen. Top 60 defineres som ledere, der refererer til medlemmer af koncernledelsen. I Dagrofas top 60-ledergruppe er fordelingen på 69 procent mandlige medlemmer og 31 procent kvindelige medlemmer ved udgangen af 2024. Målsætningen er, at det underrepræsenterede køn skal udgøre mindst 40 procent frem mod 2027. Dagrofa har også i 2024 stillet 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.

Uddannelsen af salgsassistentelever er af stor vigtighed for at støtte egen pipeline til de forskellige ledelsesniveauer i Dagrofas butikformater MENY, SPAR, Min Købmand, Let-Køb og Cash & Carry-butikkerne i Dagrofa Foodservice.

Tidligt i elevernes uddannelsesforløb identi-

ficerer de elever, der ønsker at gå ledelsesvejen i Dagrofa, og der er fokus på en ligelig repræsentation af kønnene. Det er vigtigt for at fremme flere ledere af det underrepræsenterede køn, at der allerede fra starten tilstræbes en lige fordeling af kvindelige og mandlige elever. I 2024 udgjorde det underrepræsenterede køn 49 procent af de optagede elever. Det er en fremgang på 9 procent i forhold til året før.

I Dagrofa vægtes intern uddannelse og udvikling af ledere tungt, og derfor igangsatte Dagrofa i 2021 et mentorprogram på tværs af koncernen, hvor ledere sparrer med medarbejdere gennem deres faglige udvikling og hjælper dem med at nå deres faglige mål som f.eks. forfremmelse.

Mentorprogrammet har opnået stor tilslutning. I 2024 har 30 mentorer og mentees deltaget i programmet. Alene de sidste 3 år har 146 medarbejdere deltaget i programmet. Det betyder, at 73 mentees siden programmets start har fået målrettet vejledning og sparring med det formål at nå sine faglige mål.

Dagrofa tilstræber en ligelig fordeling af kønnene blandt mentorer og mentees. I 2024 var 53 procent mænd og 47 procent kvinder. I 2023 var kønsfordelingen henholdsvis 56/44 procent.

Der forventes en positiv udvikling i koncernens diversitet i takt med, at arbejdet med ovenstående initiativer intensiveres i fremtiden. ←

# 31 PROCENT

**I Dagrofas top 60-ledergruppe  
er 31 procent kvindelige medlemmer  
ved udgangen af 2024.**



# Dataetik

## Rapportering efter årsregnskabsloven § 99D

Dagrofa har en direktionsgodkendt politik for dataetik, som beskriver Dagrofas tilgang til god dataetik, og de dataetiske principper, som Dagrofa følger for at sikre, at data behandles etisk forsvarligt og gennemsigtigt.

Politikken påvirker vores krav til samarbejdspartnere, herunder databehandlers behandling af data, samt de teknologier og processer, som vi vælger at anvende.

Dagrofa sørger for, at IT-leverandører handler under instruktion, har god sikkerhed under behandlingen af data samt opfylder fastsatte forventninger til IT-sikkerhedsetik.

Dagrofa bruger data til at skabe værdi for kunder og leverandører.

Politikken er udmøntet i en procedure, som følges i de forskellige forretningsenheder i Dagrofa, når der tages initiativ til iværksættelse af nye databehandlinger, behandling af data med nye formål, implementering af ny teknologi mv., der rejser dataetiske problemstillinger.

Dagrofas dataetiske principper omhandler: Ansvar for databehandlingen, vurdering inden implementering, krav til vores samarbejdspartnere og træning og kontrol med databehandlingen. Der arbejdes med "De 5 trin i den dataetiske vurdering" efter inspiration fra Dataetisk Råd, og endelig følger direktionen arbejdsgruppens arbejde med de dataetiske principper, dilemmaer, herunder anvendelse

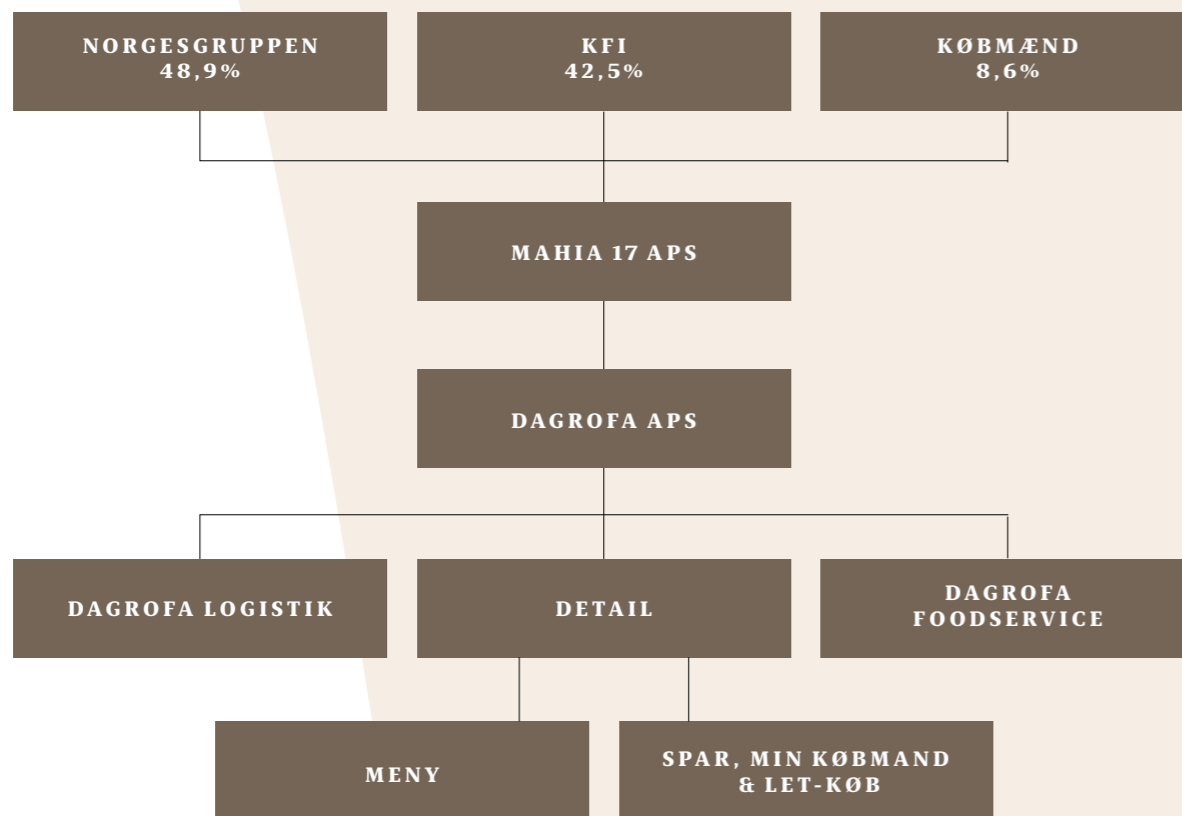
af AI i henhold til AI-politikken. Den dataetiske politik suppleres af Dagrofas politik om behandling af personoplysninger, som ligeledes er opdateret, senest i 2024.

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 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, så kunderne kan være trygge ved, at data om dem er beskyttet bedst muligt.



# 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

## Koncernledelsesmedlemmer i Dagrofa ved udgangen af 2024



**TOMAS PIETRANGELI**  
Koncernchef  
Dagrofa-koncernen



**THOMAS THELLERSEN BØRNER**  
Koncernøkonomidirektør  
Dagrofa-koncernen



**JESPER BJERRING**  
Kategori direktør  
Dagrofa-koncernen



**DAN KOLDING**  
Adm. direktør,  
Dagrofa Logistik



**LAURA MARIE LARSEN**  
Koncern HR-direktør,  
Dagrofa-koncernen



**KENNETH SVENDSEN**  
IT-direktør  
Dagrofa-koncernen



**CHARLOTTE GERNER KUNNERUP**  
Direktør for strategi og  
forretningsudvikling  
Dagrofa-koncernen



**MICHAEL CHRISTENSEN**  
Adm. direktør  
Dagrofa Foodservice



**RICHO BOSS**  
Kædedirektør  
MENY



**ESBEN KELLER**  
Kædedirektør  
SPAR og Min Købmand



# Ledelsespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar-31. december 2024 for Dagrofa ApS.

Årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Koncernregnskabet og årsregnskabet giver efter vores opfattelse et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2024 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for 2024.

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

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Ringsted, den 18. marts 2025

## Direktion

TOMAS PIETRANGELI

THOMAS THELLERSEN BØRNER

## Bestyrelse

JESPER LOK  
FORMAND

MICHAEL CHRISTIANSEN  
NÆSTFORMAND

TORE BEKKEN  
NÆSTFORMAND

ANNE BECH TORGersen

MARIANNE RØRSLEV BOCK

SØREN ENGBERG

KENNET BERLIN

LIZA ØSTERGREN JENSEN

SØREN HANSEN

# 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 2024 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2024 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Dagrofa ApS for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2024, 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 revisors 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, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men 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.
- Planlægger og udfører vi koncernrevisionen for at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis vedrørende de finansielle oplysninger for virksomhederne eller forretningsenhederne i koncernen som grundlag for at udforme en konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet. Vi er ansvarlige for at lede, føre tilsyn med og gennemgå det udførte revisionsarbejde til brug for 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 18. marts 2025  
PricewaterhouseCoopers  
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab  
CVR nr.: 33 77 12 31

**ANDERS STIG LAURITSEN**  
Statsautoriseret revisor  
MNE32800

**KIM DANSTRUP**  
Statsautoriseret revisor  
MNE32201



## Resultatopgørelse

T.kr.	Note	KONCERN		MODERSELSKAB	
		2024 1/1-31/12	2023 1/1-31/12	2024 1/1-31/12	2023 1/1-31/12
Nettoomsætning	1	19.840.099	19.391.326	2.885.564	2.668.743
Andre driftsindtægter	2	193.565	134.246	289.618	220.115
<b>Indtægter</b>		<b>20.033.664</b>	<b>19.525.572</b>	<b>3.175.182</b>	<b>2.888.858</b>
Omkostninger til råvarer og hjælpematerialer		-16.459.130	-16.121.166	-1.648.715	-1.522.715
Andre eksterne omkostninger		-1.392.967	-1.367.230	-680.415	-655.995
Personaleomkostninger	3	-1.686.288	-1.610.963	-757.696	-733.557
<b>Resultat før afskrivninger</b>		<b>495.279</b>	<b>426.213</b>	<b>88.356</b>	<b>-23.409</b>
Af- og nedskrivninger	4	-323.208	-278.765	-207.274	-162.534
<b>Resultat af primær drift</b>		<b>172.071</b>	<b>147.448</b>	<b>-118.918</b>	<b>-185.943</b>
Indtægter af kapitalandele i dattervirksomheder	5	0	0	214.532	183.324
Indtægter af kapitalandele i associerede virksomheder	6	1.825	1.289	1.825	1.289
Indtægter af værdipapirer, der er anlægsaktiver	7	7	1	7	1
Finansielle indtægter	7	3.059	3.607	17.704	18.370
Finansielle omkostninger	8	-64.436	-60.417	-76.348	-60.969
<b>Resultat før skat</b>		<b>112.525</b>	<b>91.928</b>	<b>38.802</b>	<b>-43.928</b>
Skat af årets resultat	9	-19.899	-2.540	28.254	106.400
<b>Årets resultat</b>		<b>92.626</b>	<b>89.388</b>	<b>67.056</b>	<b>62.472</b>

regnskabs

# Balance

T.kr.	Note	KONCERN		MODERSELSKAB	
		2024	2023	2024	2023
<b>AKTIVER</b>		31/12	31/12	31/12	31/12
IT-software		174.350	100.549	158.491	90.140
Goodwill		226.123	148.852	61.245	48.096
Koncepter		150.430	160.548	84.054	91.058
Kunderelationer		219.797	251.085	165.082	169.013
Varemærker og produktudvikling		292.987	79.676	67.017	71.231
Andre immaterielle anlægsaktiver		540	0	0	0
Immaterielle anlægsaktiver under udførelse		23.480	68.109	23.480	68.109
<b>Immaterielle anlægsaktiver</b>	10	<b>1.087.707</b>	<b>808.819</b>	<b>559.369</b>	<b>537.647</b>
Grunde og bygninger		1.012.226	1.016.042	247.883	257.158
Driftsmateriel og inventar		380.591	370.613	281.639	265.051
Indretning af lejede lokaler		232.874	178.114	189.086	144.436
Materielle anlægsaktiver under opførelse		13.914	9.454	13.117	7.058
<b>Materielle anlægsaktiver</b>	11	<b>1.639.605</b>	<b>1.574.223</b>	<b>731.725</b>	<b>673.703</b>
Kapitalandele i dattervirksomheder		0	0	2.700.014	2.283.243
Kapitalandele i associerede virksomheder		7.302	6.627	7.302	6.627
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		0	0	7.650	7.350
Andre værdipapirer og kapitalandele		2.662	2.839	612	673
Deposita		107.590	95.135	77.746	73.934
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>	12	<b>117.554</b>	<b>104.601</b>	<b>2.793.324</b>	<b>2.371.827</b>
<b>Anlægsaktiver</b>		<b>2.844.866</b>	<b>2.487.643</b>	<b>4.084.418</b>	<b>3.583.177</b>
Færdigvarer og handelsvarer		1.242.710	1.106.002	181.414	168.386
<b>Varebeholdninger</b>		<b>1.242.710</b>	<b>1.106.002</b>	<b>181.414</b>	<b>168.386</b>
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	13	1.142.124	1.035.328	9.487	8.888
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		0	0	170.775	230.209
Andre tilgodehavender		90.312	76.048	35.281	42.552
Selskabsskat		0	0	47.481	52.802
Udskudte skatteaktiver	14	0	0	33.454	54.707
Periodeafgrænsningsposter	15	150.556	140.129	78.023	59.195
<b>Tilgodehavender</b>		<b>1.382.992</b>	<b>1.251.505</b>	<b>374.501</b>	<b>448.353</b>
<b>Likvide beholdninger</b>		<b>29.103</b>	<b>75.794</b>	<b>11.834</b>	<b>65.040</b>
<b>Omsætningsaktiver</b>		<b>2.654.805</b>	<b>2.433.301</b>	<b>567.749</b>	<b>681.779</b>
<b>AKTIVER</b>		<b>5.499.671</b>	<b>4.920.944</b>	<b>4.652.167</b>	<b>4.264.956</b>

# Balance

T.kr.	Note	KONCERN		MODERSELSKAB	
		2024	2023	2024	2023
<b>PASSIVER</b>		31/12	31/12	31/12	31/12
Selskabskapital		100.001	100.001	100.001	100.001
Reserve for udviklingsomkostninger		0	0	172.856	124.370
Overført resultat		1.148.159	1.181.103	1.075.303	1.056.733
<b>Egenkapital henført til kapitalejere af moderseLskabet</b>		<b>1.348.160</b>	<b>1.281.104</b>	<b>1.348.160</b>	<b>1.281.104</b>
Minoritetsinteresser		40.418	39.862	0	0
<b>Egenkapital</b>	16	<b>1.388.578</b>	<b>1.320.966</b>	<b>1.348.160</b>	<b>1.281.104</b>
Udskudt skat	14	60.986	0	0	0
Andre hensatte forpligtelser	17	132.181	135.050	102.826	118.774
<b>Hensatte forpligtelser</b>		<b>193.167</b>	<b>135.050</b>	<b>102.826</b>	<b>118.774</b>
Ansvarlig lånekapital	18	0	217.726	0	217.726
Prioritetsgæld		363.045	387.742	85.371	90.659
Anden langfristet gæld	19	36.748	18.186	20.573	36.894
<b>Langfristede gældsforpligtelser</b>	20	<b>399.793</b>	<b>623.654</b>	<b>105.944</b>	<b>345.279</b>
Kortfristet del af langfristet gæld	20	269.954	25.049	282.788	41.837
Bankgæld		391.915	95.116	391.915	95.116
Leverandører af varer og tjenesteydelser		2.515.123	2.336.381	180.720	190.444
Gæld til tilknyttede virksomheder		3.202	2.279	2.085.058	2.006.138
Skyldig moms og afgifter		66.089	66.683	10.985	6.425
Anden kortfristet gæld		259.467	314.338	143.771	179.839
Selskabsskat		4.486	1.428	0	0
Periodeafgrænsningsposter	21	7.897	0	0	0
<b>Kortfristede gældsforpligtelser</b>		<b>3.518.133</b>	<b>2.841.274</b>	<b>3.095.237</b>	<b>2.519.799</b>
<b>PASSIVER</b>		<b>5.499.671</b>	<b>4.920.944</b>	<b>4.652.167</b>	<b>4.264.956</b>
Andre økonomiske forpligtelser, sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser	22				
Nærtstående parter	23				
Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor	24				
Oplysning om betydningsfulde hændelser, indtruffet efter regnskabs-årets afslutning	25				



# Egenkapitalopgørelse

KONCERN 2024					
T.kr.	Selskabs-kapital	Overført resultat	Egenkapital henført til kapitalejere af moderselskabet	Minoritets-interesser	I alt
<b>Egenkapital 1. januar 2024</b>	<b>100.001</b>	<b>1.181.103</b>	<b>1.281.104</b>	<b>39.862</b>	<b>1.320.966</b>
Tilgang	0	0	0	100	100
Årets resultat	0	67.056	67.056	25.570	92.626
Betalt udbytte	0	0	0	-4.923	-4.923
Udbetaling af overskudsandele m.m. I/S'er	0	0	0	-19.786	-19.786
Afgang	0	0	0	-405	-405
<b>Egenkapital 31. december 2024</b>	<b>100.001</b>	<b>1.248.159</b>	<b>1.348.160</b>	<b>40.418</b>	<b>1.388.578</b>
MODERSKAB 2024					
T.kr.	Selskabs-kapital	Reserve for udviklings-omkostninger	Overført resultat	I alt	
<b>Egenkapital 1. januar 2024</b>	<b>100.001</b>	<b>124.370</b>	<b>1.056.733</b>	<b>1.281.104</b>	
Årets resultat	0	0	67.056	67.056	
Overført til reserve for udviklingsomkostninger	0	48.486	-48.486	0	
<b>Egenkapital 31. december 2024</b>	<b>100.001</b>	<b>172.856</b>	<b>1.075.303</b>	<b>1.348.160</b>	
KONCERN 2023					
T.kr.	Selskabs-kapital	Overført resultat	Egenkapital henført til kapitalejere af moderselskabet	Minoritets-interesser	I alt
<b>Egenkapital 1. januar 2023</b>	<b>100.001</b>	<b>1.118.631</b>	<b>1.218.632</b>	<b>35.446</b>	<b>1.254.078</b>
Tilgang	0	0	0	250	250
Årets resultat	0	62.472	62.472	26.916	89.388
Betalt udbytte	0	0	0	-7.115	-7.115
Udbetaling af overskudsandele m.m. I/S'er	0	0	0	-15.635	-15.635
<b>Egenkapital 31. december 2023</b>	<b>100.001</b>	<b>1.181.103</b>	<b>1.281.104</b>	<b>39.862</b>	<b>1.320.966</b>
MODERSKAB 2023					
T.kr.	Selskabs-kapital	Reserve for udviklings-omkostninger	Overført resultat	I alt	
<b>Egenkapital 1. januar 2023</b>	<b>100.001</b>	<b>101.088</b>	<b>1.017.543</b>	<b>1.218.632</b>	
Årets resultat	0	0	62.472	62.472	
Overført til reserve for udviklingsomkostninger	0	23.282	-23.282	0	
<b>Egenkapital 31. december 2023</b>	<b>100.001</b>	<b>124.370</b>	<b>1.056.733</b>	<b>1.281.104</b>	

# Pengestrømsopgørelse

KONCERN		
T.kr.	2024	2023
	1/1-31/24	1/1-31/23
<b>Resultat før afskrivninger</b>	<b>495.279</b>	<b>426.213</b>
<b>Regulering for ændringer i driftskapital:</b>		
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser og andre tilgodehavender	-131.487	-55.038
Færdigvarer og handelsvarer	-136.708	-21.697
Leverandører af varer og tjenesteydelser, moms og afgifter og anden kortfristet gæld	135.399	78.198
<b>Pengestrøm fra primær drift</b>	<b>362.483</b>	<b>427.676</b>
Betalte renter m.v.	-54.409	-50.417
Modtagne renter m.v.	3.059	3.607
Afregning af sambeskatningsbidrag	-8.756	-770
<b>Pengestrøm fra driften</b>	<b>302.377</b>	<b>380.096</b>
Investering, immaterielle og materielle anlægsaktiver	-687.686	-295.802
Afhændelse, materielle anlægsaktiver	66.944	61
Investering, finansielle anlægsaktiver	-12.278	2.227
<b>Pengestrøm fra investeringsaktiviteter</b>	<b>-633.020</b>	<b>-293.514</b>
Tilgang, langfristet gæld	11.017	0
Afdrag, langfristet gæld	0	-13.809
Netto udbytte	-3.773	-5.872
Udbetaling af overskudsandele m.m. I/S'er	-20.091	-15.565
Ændring af rentebærende bankgæld	296.799	-2.337
<b>Pengestrøm fra finansieringsaktiviteter</b>	<b>283.952</b>	<b>-37.583</b>
<b>Nettoforskydning i likvide beholdninger</b>	<b>-46.691</b>	<b>48.999</b>
Likvide beholdninger ved årets begyndelse	75.974	26.795
<b>Likvide beholdninger ved årets udgang</b>	<b>29.103</b>	<b>75.794</b>
<b>Likvider specificeres således:</b>		
Likvide beholdninger	29.103	75.794
<b>Likvide beholdninger ved årets udgang</b>	<b>29.103</b>	<b>75.794</b>

# Noter

1. NETTOOMSÆTNING				
	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2024	2023	2024	2023
T.kr.	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
<b>Geografiske markeder</b>				
Danmark	18.969.633	18.514.391	2.885.564	2.668.743
Grønland, Færøerne og Island	732.869	760.359	0	0
Øvrige Europa	136.557	115.836	0	0
Øvrige verden	1.040	740	0	0
	<b>19.840.099</b>	<b>19.391.326</b>	<b>2.885.564</b>	<b>2.668.743</b>
<b>Forretningsområder</b>				
Detail	4.371.919	4.156.462	2.885.564	2.668.743
Grossist	11.181.080	10.820.977	0	0
Foodservice	4.287.100	4.413.887	0	0
	<b>19.840.099</b>	<b>19.391.326</b>	<b>2.885.564</b>	<b>2.668.743</b>
<b>2. ANDRE DRIFTSINDTÆGTER</b>				
Andre driftsindtægter vedrører udlejning af ejendomme, forpagtningsafgifter samt fortjeneste ved salg af materielle anlægsaktiver.				
I 2024 har der været en udbetaling fra Naturskaderådet vedrørende en stormflodsskade i en af Dagrofas butikker i 2023.				

# Noter

3. PERSONALEOMKOSTNINGER				
	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2024	2023	2024	2023
T.kr.	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Gager og løn	1.545.639	1.496.248	712.499	702.868
Pensioner	135.533	117.363	57.735	50.102
Andre omkostninger til social sikring	31.359	29.503	13.705	12.738
	<b>1.712.531</b>	<b>1.643.114</b>	<b>783.939</b>	<b>765.708</b>
Heraf aktiveret løn til udviklingsprojekter	-26.243	-32.151	-26.243	-32.151
	<b>1.686.288</b>	<b>1.610.963</b>	<b>757.696</b>	<b>733.557</b>
For oplysninger om direktions- og bestyrelsesvederlag henvises til note 23				
Det gennemsnitlige antal fuldtidsansatte medarbejdere i regnskabsåret	<b>3.370</b>	<b>3.271</b>	<b>1.540</b>	<b>1.497</b>
<b>4. AF- OG NEDSKRIVNINGER</b>				
	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2024	2023	2024	2023
T.kr.	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
IT-software	69.049	46.974	63.027	38.943
Goodwill	16.941	14.445	7.576	5.080
Koncepter	12.350	12.350	7.004	7.004
Kunderelationer	31.288	31.288	3.931	3.931
Varemærker og produktudvikling	18.447	17.722	15.632	14.468
Bygninger og bygningsinstallationer	41.960	38.407	8.762	8.664
Driftsmateriel og inventar	100.395	90.908	73.114	62.295
Indretning af lejede lokaler	32.778	26.671	28.228	22.149
	<b>323.208</b>	<b>278.765</b>	<b>207.274</b>	<b>162.534</b>

# Noter

5. INDTÆGTER AF KAPITALANDELE I DATTERVIRKSOMHEDER				
MODERSELSKAB				
T.kr.	2024	2023		
	1/1-31/12	1/1-31/12		
Andel af resultat i dattervirksomheder	261.172	311.784		
Regulering af skatteaktiver	0	-82.139		
Årets afskrivninger på merværdier	-46.640	-46.321		
	<b>214.532</b>	<b>183.324</b>		
6. INDTÆGTER AF KAPITALANDELE I ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER				
KONCERN		MODERSELSKAB		
T.kr.	2024	2023	2024	2023
	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Andel af resultat i associerede virksomheder	1.825	1.289	1.825	1.289
7. FINANSIELLE INDTÆGTER				
KONCERN		MODERSELSKAB		
T.kr.	2024	2023	2024	2023
	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Renteindtægter, tilknyttede virksomheder	0	0	17.230	18.231
Renteindtægter, bank	26	134	26	134
Renteindtægter, debitorer	2.576	3.176	1	0
Renteindtægter, diverse	457	297	447	5
	<b>3.059</b>	<b>3.607</b>	<b>17.704</b>	<b>18.370</b>

# Noter

8. FINANSIELLE OMKOSTNINGER				
KONCERN		MODERSELSKAB		
T.kr.	2024	2023	2024	2023
	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Renteomkostninger, tilknyttede virksomheder	178	34	39.943	26.154
Renteudgifter, bank	11.939	10.890	11.939	10.890
Renteudgifter, kreditorer	425	390	424	387
Renteudgifter, prioritetsgæld	18.959	18.083	4.498	4.306
Garantiprovision	7.521	7.500	7.521	7.500
Renteomkostninger, ansvarlig lånekapital	10.027	10.000	10.027	10.000
Renteomkostninger, diverse	15.387	13.520	1.996	1.732
	<b>64.436</b>	<b>60.417</b>	<b>76.348</b>	<b>60.969</b>
9. SKAT AF ÅRETS RESULTAT				
KONCERN		MODERSELSKAB		
T.kr.	2024	2023	2024	2023
	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Årets aktuelle skat	-1.119	-2.540	48.686	51.693
Årets udskudte skat	-18.780	0	-20.432	54.707
	<b>-19.899</b>	<b>-2.540</b>	<b>28.254</b>	<b>106.400</b>
<b>Der fordeles således:</b>				
Skat af årets resultat	-19.899	-2.540	28.254	106.400
	<b>-19.889</b>	<b>-2.540</b>	<b>28.254</b>	<b>106.400</b>
<p>Dagrofa-koncernen har skattemæssige underskud til fremførsel som medfører, at der sker modregning af overskud og dermed fremkommer der ingen betalbar selskabsskat for indkomstårene 2024 og 2023. Årets skat i koncernen er et udtryk for køb af underskud i moderselskabet Mahia 17 ApS.</p> <p>Der henvises til note 14 for yderligere information om udskudt skat.</p>				

# Noter

10. IMMATERIELLE ANLÆGSAKTIVER							
KONCERN							
T.kr.	IT-software	Goodwill	Koncepter	Kunde- relationer	Varemærker og produkt- udvikling*	Andre immaterielle aktiver	Under udførelse
Kostpris 1. januar 2024	271.412	556.749	246.998	626.127	178.316	4.650	68.109
Overførsler i årets løb til andre poster	66.306	0	0	0	0	0	-66.306
Tilgang til kostpris	65.960	20.725	0	0	11.419	0	21.677
Tilgang ved virksomhedskøb	10.584	73.487	2.232	0	220.339	540	0
Afgang til kostpris	-71.270	30	0	0	-40	0	0
<b>Kostpris 31. december 2024</b>	<b>342.992</b>	<b>650.991</b>	<b>249.230</b>	<b>626.127</b>	<b>410.034</b>	<b>5.190</b>	<b>23.480</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar 2024	170.863	407.897	86.450	375.042	98.640	4.650	0
Årets af- og nedskrivninger	69.049	16.941	12.350	31.288	18.447	0	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-71.270	30	0	0	-40	0	0
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2024</b>	<b>168.642</b>	<b>424.868</b>	<b>98.800</b>	<b>406.330</b>	<b>117.047</b>	<b>4.650</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2024</b>	<b>174.350</b>	<b>226.123</b>	<b>150.430</b>	<b>219.797</b>	<b>292.987</b>	<b>540</b>	<b>23.480</b>
MODERSELSKAB							
T.kr.	IT-software	Goodwill	Koncepter	Kunde- relationer	Varemærker og produkt- udvikling*	Andre immaterielle aktiver	Under udførelse
Kostpris 1. januar 2024	198.328	58.664	140.088	196.528	150.129	1.150	68.109
Overførsler i årets løb til andre poster	66.306	0	0	0	0	0	-66.306
Tilgang til kostpris	65.072	20.725	0	0	11.418	0	21.677
Afgang til kostpris	-46.883	-10	0	0	0	0	0
<b>Kostpris 31. december 2024</b>	<b>282.823</b>	<b>79.379</b>	<b>140.088</b>	<b>196.528</b>	<b>161.547</b>	<b>1.150</b>	<b>23.480</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar 2024	108.188	10.568	49.030	27.515	78.898	1.150	0
Årets af- og nedskrivninger	63.027	7.576	7.004	3.931	15.632	0	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-46.883	-10	0	0	0	0	0
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2024</b>	<b>124.332</b>	<b>18.134</b>	<b>56.034</b>	<b>31.446</b>	<b>94.530</b>	<b>1.150</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2024</b>	<b>158.491</b>	<b>61.245</b>	<b>84.054</b>	<b>165.082</b>	<b>67.017</b>	<b>0</b>	<b>23.480</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. I 2024 indeholder posten også købet af varemærket Aarstiderne.

# Noter

11. MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER				
KONCERN				
T.kr.	Grunde og bygninger	Driftsmateriel og inventar*	Indretning af lejede lokaler*	Under opførelse
Kostpris 1. januar 2024	1.267.794	849.855	363.652	9.454
Regulering til kostpris primo	3.149	0	-3.149	0
Overførsler i årets løb til andre poster	2.175	479	5.556	-8.210
Tilgang til kostpris	94.262	100.712	70.190	12.737
Tilgang ved virksomhedskøb	2.796	10.029	16.800	0
Afgang til kostpris	-68.359	-52.800	-11.897	-67
<b>Kostpris 31. december 2024</b>	<b>1.301.817</b>	<b>908.275</b>	<b>441.152</b>	<b>13.914</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar 2024	251.752	479.242	185.538	0
Regulering til akk. afskrivninger primo	-1.648	0	1.648	0
Årets af- og nedskrivninger	41.960	100.395	32.778	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-2.473	-51.953	-11.686	0
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2024</b>	<b>289.591</b>	<b>527.684</b>	<b>208.278</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2024</b>	<b>1.012.226</b>	<b>380.591</b>	<b>232.874</b>	<b>13.914</b>
* Bogført værdi af finansielt leasede aktiver udgør 12,6 millioner kr.				
MODERSELSKAB				
T.kr.	Grunde og bygninger	Driftsmateriel og inventar	Indretning af lejede lokaler	Under opførelse
Kostpris 1. januar 2024	320.288	572.078	303.598	7.058
Regulering til kostpris primo	-575	0	0	0
Overførsler i årets løb til andre poster	62	309	5.556	-5.927
Tilgang til kostpris	0	90.240	67.525	11.986
Afgang til kostpris	0	-17.876	-4.108	0
<b>Kostpris 31. december 2024</b>	<b>319.775</b>	<b>644.751</b>	<b>372.571</b>	<b>13.117</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar 2024	63.130	307.027	159.162	0
Årets af- og nedskrivninger	8.762	73.114	28.228	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	0	-17.029	-3.905	0
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2024</b>	<b>71.892</b>	<b>363.112</b>	<b>183.485</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2024</b>	<b>247.883</b>	<b>281.639</b>	<b>189.086</b>	<b>13.117</b>

# Noter

12. FINANSIELLE ANLÆGSAKTIVER			
KONCERN			
T.kr.	Kapitalandele i associerede virksomheder	Andre værdipapirer og kapitalandele	Deposita
Kostpris 1. januar 2024	5.844	2.909	95.177
Tilgang til kostpris	0	0	5.697
Tilgang ved virksomhedskøb	0	0	8.444
Afgang til kostpris	0	-177	-1.686
<b>Kostpris 31. december 2024</b>	<b>5.844</b>	<b>2.732</b>	<b>107.632</b>
Værdireguleringer 1. januar 2024	783	-70	-42
Årets resultat	1.825	0	0
Udbytter	-1.150	0	0
<b>Værdireguleringer 31. december 2024</b>	<b>1.458</b>	<b>-70</b>	<b>-42</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2024</b>	<b>7.302</b>	<b>2.662</b>	<b>107.590</b>

MODERSELSKAB					
T.kr.	Kapitalandele i dattervirksomheder	Kapitalandele i associerede virksomheder	Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	Andre værdipapirer og kapitalandele	Deposita
Kostpris 1. januar 2024	2.733.728	5.844	7.350	743	73.976
Tilgang til kostpris	268.488	0	750	0	5.498
Afgang til kostpris	-2.440	0	-450	-61	-1.686
<b>Kostpris 31. december 2024</b>	<b>2.999.776</b>	<b>5.844</b>	<b>7.650</b>	<b>682</b>	<b>77.788</b>
Værdireguleringer 1. januar 2024	-450.485	783	0	-70	-42
Årets resultat	261.172	1.825	0	0	0
Forskydning i intern avance	-1.680	0	0	0	0
Årets afskrivninger	-46.640	0	0	0	0
Udbytter	-62.047	-1.150	0	0	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-82	0	0	0	0
<b>Værdireguleringer 31. december 2024</b>	<b>-299.762</b>	<b>1.458</b>	<b>0</b>	<b>-70</b>	<b>-42</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2024</b>	<b>2.700.014</b>	<b>7.302</b>	<b>7.650</b>	<b>612</b>	<b>77.746</b>

Værdireguleringer indeholder PPA-værdier på 700,4 mio. kroner. (2023: 505,2 mio. kroner). Der er i året afskrevet 46,6 mio. kroner.

# Noter

Specifikation af kapitalandele		
Moderselskab	Ejerandel	Hjemsted
Dagrofa ApS		Ringsted
datterselskaber		
	Ejerandel	Hjemsted
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
Dagrofa Finansiering A/S	100%	Ringsted
Aarstiderne A/S	100%	Barrit
Aarstidernes varme værksted ApS	100%	Randers
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 Hundested I/S	51%	Hundested
MENY Nærumvænge Torv I/S	75%	Nærum
MENY Bagsværd I/S	75%	Bagsværd
MENY HCØ Frederikshavn I/S	75%	Frederikshavn
MENY Præstø I/S	75%	Præstø
MENY Hjørring I/S	75%	Hjørring
MENY Bryggervangen I/S	75%	København Ø
MENY Østerfælled Torv I/S	90%	København Ø
Associerede selskaber		
	Ejerandel	Hjemsted
I/S GOBivin	50%	Valby

\* Butik er lukket som et I/S i regnskabsåret, og aktiviteten er overtaget af Dagrofa ApS.

# Noter

13. TILGODEHAVENDER FRA SALG OG TJENESTYDELSER				
	KONCERN		MODERSELSKAB	
T.kr.	2024	2023	2024	2023
	31/12	31/12	31/12	31/12
Heraf forfalder efter 1 år *	37.174	24.414	0	0
* Tilgodehavender som forfalder efter 1 år vedrører særlige varekreditter.				
14. UDSKUDT SKAT				
	KONCERN		MODERSELSKAB	
T.kr.	2024	2023	2024	2023
	31/12	31/12	31/12	31/12
<b>Udskudt skat:</b>				
Immaterielle og materielle anlægsaktiver	106.415	51.924	-9.360	-22.423
Varebeholdninger	1.035	0	0	0
Intern avance	-643	0	0	0
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	31	-3.300	0	0
Hensættelser	-33.449	-42.015	-23.960	-32.280
Underskud til fremførelse	-11.553	-6.609	0	-4
Andre forskelle	-850	0	-134	0
<b>Udskudt skat 31. december</b>	<b>60.986</b>	<b>0</b>	<b>-33.454</b>	<b>-54.707</b>
Udskudt skat er afsat med 22 % svarende til den gældende skattesats.				
Udskudte skatteaktiver 1. januar	0	0	-54.707	0
Udskudt skat indregnet i resultatopgørelsen	18.780	0	20.432	-54.707
Udskudt skat ved virksomhedsoverdragelse	42.027	0	0	0
Øvrige reguleringer	179	0	821	0
<b>Udskudt skat 31. december</b>	<b>60.986</b>	<b>0</b>	<b>-33.454</b>	<b>-54.707</b>
Koncernen har kun skatte-aktiviteter i Danmark, hvorfor der kun afregnes skat i Danmark.				
For 2024 er Dagrofa-koncernen omfattet af reglerne i Minimumsbeskatningsloven (implementeringen af OECD/EU's Pillar Two Model Rules), da loven også gælder for store danske koncerner, når visse omsætningskrav er opfyldt.				
Da Dagrofa-koncernen opfylder én af de tre Transitional Safe Harbour-tests, fastsættes ekstraskatten i Danmark i 2024 til 0 kr. Det er ligeledes forventningen, at mer-skatten de kommende år vil fastsættes til 0 kr.				

# Noter

15. PERIODEAFGRÆNSNINGSPOSTER				
Periodeafgrænsningsposter vedrører forudbetalinger til leverandører samt forudbetalte omkostninger vedrørende husleje, forsikringspræmier, abonnementer, licenser med mere.				
16. RESULTATDISPONERING				
	KONCERN		MODERSELSKAB	
T.kr.	2024	2023	2024	2023
	31/12	31/12	31/12	31/12
Minoritetsinteressers andel af resultat i dattervirksomheder	25.570	26.916	0	0
Årets resultat	67.056	62.472	67.056	62.472
	<b>92.626</b>	<b>89.388</b>	<b>67.056</b>	<b>62.472</b>
17. ANDRE HENSATTE FORPLIGTELSE				
Andre hensatte forpligtelser består af omkostninger til reetablering af butiksljemål, som indregnes på baggrund af estimerede omkostninger ved udtræden af lejemålet. Hensættelsen opgøres som skønnede reetableringsomkostninger pr. lejemål. Derudover omfatter hensatte forpligtelser en tabsgivende kontrakt i et datterselskab, som følge af en uopsigelig lejekontrakt frem til 2026 på et fraflyttet lejemål. Derudover består posten af øvrige hensatte forpligtelser, som er usikre i forhold til forfaldstidspunkt og størrelse. Hensættelsen udgør 53,3 mio. kroner. (2023: 59,4 mio. kroner.)				
	KONCERN		MODERSELSKAB	
T.kr.	2024	2023	2024	2023
	31/12	31/12	31/12	31/12
Kortfristet del	29.880	29.437	10.880	23.582
Langfristet del	102.301	105.613	91.946	95.192
	<b>132.181</b>	<b>135.050</b>	<b>102.826</b>	<b>118.774</b>
18. ANSVARLIG LÅNEKAPITAL				
KFI Erhvervsdrivende Fond og Norgesgruppen Finans AS har ydet et ansvarligt lån til Dagrofa ApS på 200 mio. kroner, 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 pr. 31. december 2024 som en del af kortfristet gæld.				

# Noter

19. ANDEN LANGFRISTET GÆLD				
	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2024	2023	2024	2023
T.kr.	31/12	31/12	31/12	31/12
Leasingforpligtelse	12.801	0	0	0
Langfristet gæld	0	7.500	0	7.500
Huslejedeposita, eksterne	23.947	10.686	8.171	10.668
Huslejedeposita, koncerninterne	0	0	12.402	18.726
	<b>36.748</b>	<b>18.186</b>	<b>20.573</b>	<b>36.894</b>
20. LANGFRISTEDE GÆLDSFORPLIGTELSE				
	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2024	2023	2024	2023
T.kr.	31/12	31/12	31/12	31/12
Indenfor 1 år	269.954	25.049	282.788	41.837
Mellem 1 og 5 år	108.024	319.599	35.821	267.673
Efter 5 år	291.769	304.055	70.123	77.606
	<b>669.747</b>	<b>648.703</b>	<b>388.732</b>	<b>387.116</b>
Heraf forpligtelser fra finansiel leasing:				
Indenfor 1 år	3.680	0	0	0
Mellem 1 og 5 år	11.650	0	0	0
Efter 5 år	1.151	0	0	0
	<b>16.482</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
21. PERIODEAFGRÆNSNINGSPOSTER				
Periodeafgrænsningsposter udgør modtagne forudbetalinger vedrørende indtægter i de efterfølgende år, hvor selskabet endnu ikke har leveret ydelsen.				

# Noter

22. ANDRE ØKONOMISKE FORPLIGTELSE, SIKKERHEDSSTILLELSE OG EVENTUALFORPLIGTELSE				
	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2024	2023	2024	2023
T.kr.	31/12	31/12	31/12	31/12
<b>Kautionsforpligtelser og garantier*</b>	<b>43.180</b>	<b>29.680</b>	<b>172.437</b>	<b>166.293</b>
*Heraf overfor datterselskabers låneoptagelse i realkreditinstitut			129.257	136.613
<b>Leasingforpligtelser</b>				
Indenfor 1 år	67.956	71.161	41.241	45.006
Mellem 1 og 5 år	167.581	170.627	102.492	120.982
Efter 5 år	14.409	24.883	10.789	23.165
	<b>249.946</b>	<b>266.671</b>	<b>154.522</b>	<b>189.153</b>
<b>Huslejeforpligtelser**</b>				
Indenfor 1 år	297.459	288.178	264.508	256.333
Mellem 1 og 5 år	929.862	938.253	787.417	788.297
Efter 5 år	799.773	877.290	726.128	825.587
	<b>2.027.094</b>	<b>2.103.721</b>	<b>1.778.053</b>	<b>1.870.217</b>
<b>** HERAF OVERFOR DATTERSELSKABER</b>				
Indenfor 1 år			11.476	11.476
Mellem 1 og 5 år			0	0
Efter 5 år			0	0
			<b>11.476</b>	<b>11.476</b>
<b>Ejerpantebreve</b>				
Til sikkerhed for selskabets låneoptagelse i realkreditinstitut er der udstedt ejerpantebreve for i alt:	<b>29.954</b>	<b>21.954</b>	<b>5.245</b>	<b>5.245</b>
<b>Til sikkerhed for prioritetsgælden der på balancedagen udgør</b>	<b>387.425</b>	<b>409.206</b>	<b>90.621</b>	<b>95.253</b>
Tinglyst pant i grunde og bygninger samt driftsmateriel med bogførte værdier på:				
Grunde og bygninger	635.452	639.387	172.940	185.632
Driftsmateriel	40.337	50.384	19	28
<b>Tinglyste pantebreve mv.</b>	<b>538.416</b>	<b>536.917</b>	<b>117.433</b>	<b>117.433</b>

# Noter

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

### Øvrige forhold

Dagrofa ApS har påtaget sig en driftstilskudsforpligtelse på i alt 3,4 mio. kroner. vedrørende 4 butikker i perioden 2025-2028.

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 2025.

Aarstiderne varme værksted ApS har til sikkerhed for gæld til banken afgivet virksomhedspant, nominelt 1 mio. kroner, i selskabets beholdning af driftsmidler, lagerbeholdning og debitorer.

## 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.

Det samlede vederlag til bestyrelsen udgør i 2024 5,1 mio. kroner., og det samlede vederlag til direktionen udgør 24,3 mio. kroner. I 2023 udgjorde det samlede vederlag til bestyrelsen 5,1 mio. kroner., og det samlede vederlag til direktionen udgjorde 23 mio. kroner.

Koncernen har incitamentsprogrammer som omfatter ledelsen samt ledende medarbejdere. Incitaments-programmer omfatter muligheden for i perioden 2025-2027 at opnå bonus på maksimalt 16,5 mio. kroner. Opnåelsen af bonus er knyttet op på virksomhedens performance.

### Koncernregnskab

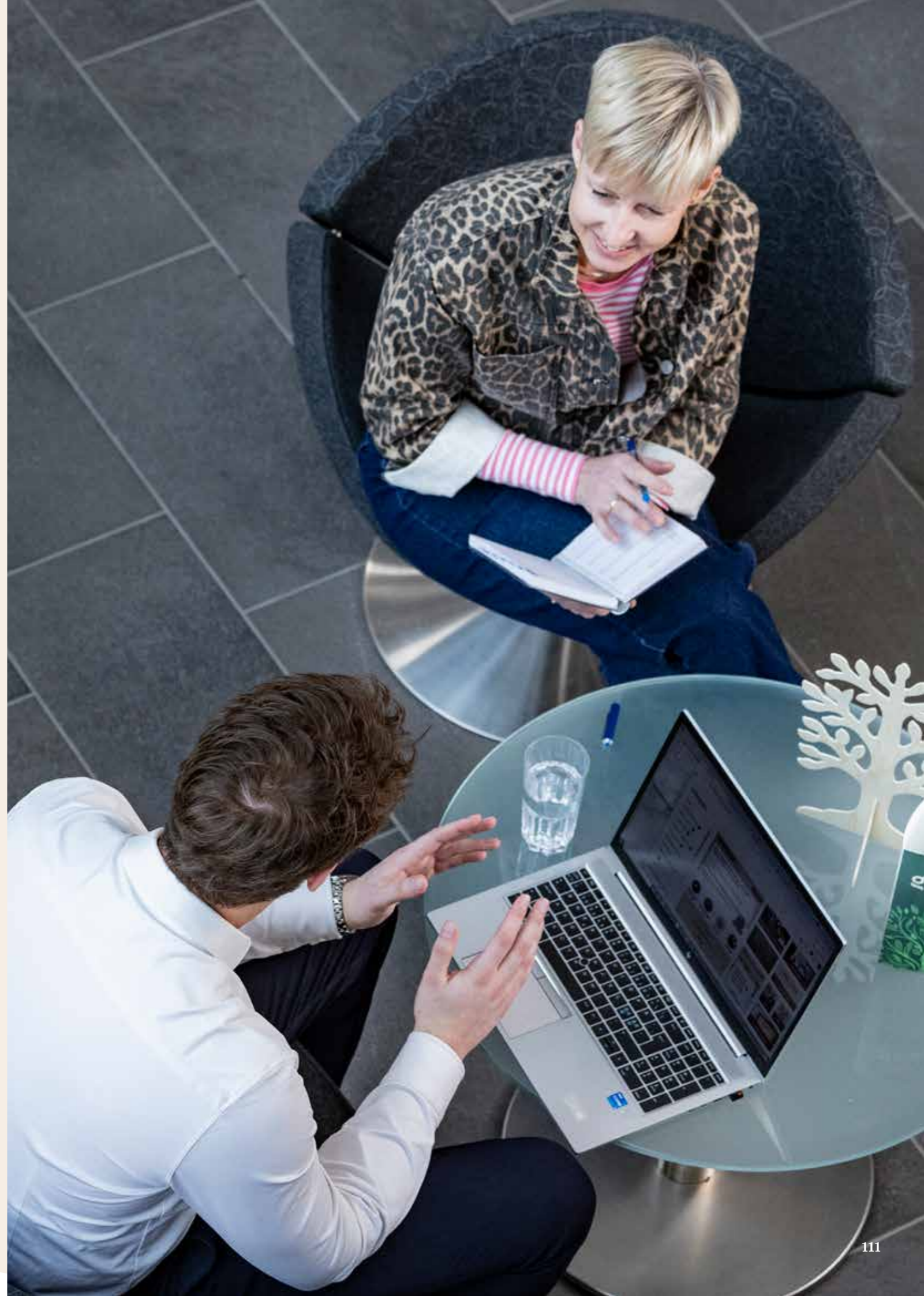
Selskabet indgår i koncernrapporten for moderselskabet Mahia 17 ApS, Ringsted.  
Koncernrapporten for Mahia 17 ApS kan rekvireres på følgende adresse; Kærup Industrivej 12, 4100 Ringsted.

## 24. HONORAR TIL GENERALFORSAMLINGSVALGT REVISOR

	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2024	2023	2024	2023
T.kr.	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Revisionshonorar til PricewaterhouseCoopers	2.750	2.580	1.587	1.208
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	188	194	188	194
Skatterådgivning	1.060	232	1.060	232
Andre ydelser	2.028	1.978	2.028	1.942
	<b>6.026</b>	<b>4.984</b>	<b>4.863</b>	<b>3.576</b>

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

Der er indgået en ny bankaftale og derudover er der ikke indtruffet nogen betydningsfulde hændelser efter regnskabsårets afslutning, som væsentligt vil kunne påvirke selskabets finansielle stilling pr. 31. december 2024.





# Anvendt regnskabspraksis

## REGNSKABSRUNDLAG

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.

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.

Interessentskaber 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 om vurderingen 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 nøgletaloversigt.

Køb af dattervirksomheder behandles efter overtagelsesmetoden, hvorefter den overtagne virksomheds identificerbare aktiver og forpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Overtagne eventualforpligtelser indregnes i koncernregnskabet til dagsværdi i det omfang, værdien kan måles pålideligt.

Overtagelsestidspunktet er det tidspunkt, hvor koncernen opnår kontrol over den overtagne virksomhed.

Kostprisen for den købte virksomhed udgør dagsværdien af det aftalte vederlag, herunder vederlag der er betingede af fremtidige begivenheder.

Transaktionsomkostninger, som direkte kan henføres til køb af dattervirksomheder,

indregnes i koncernregnskabet i resultatopgørelsen i takt med afholdelsen.

Positive forskelsbeløb mellem kostprisen for den overtagne virksomhed og de identificerede aktiver og forpligtelser indregnes i balancen under immaterielle anlægsaktiver som goodwill, der afskrives lineært i resultatopgørelsen over den forventede brugstid.

Afskrivning på goodwill allokeres i koncernregnskabet til de funktioner, som goodwillen relaterer sig til. Er forskelsbeløbet negativt, indregnes dette straks i resultatopgørelsen.

Såfremt købesummallokeringen ikke er endelig, kan positive og negative forskelsbeløb fra købte dattervirksomheder, som følge af ændring i indregning og måling af de identificerede nettoaktiver, reguleres op til 12 måneder fra overtagelsestidspunktet. Disse reguleringer afspejler sig samtidig i værdien af goodwill, herunder i allerede foretagne afskrivninger.

Indeholder kostprisen betingede vederlag, måles disse til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Efterfølgende genmåles betingede vederlag til dagværdi. Værdireguleringer indregnes i resultatopgørelsen.

Ved trinvisse overtagelser genmåles værdien af den hidtidige besiddelse af kapitalandele i den overtagne virksomhed til dagsværdien på overtagelsestidspunktet. Forskellen mellem den bogførte værdi af den hidtidige kapitalandel og dagsværdien indregnes i resultatopgørelsen.

### 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.

**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 eksklusive 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.

**Omkostninger til råvarer og hjælpematerialer**

Omkostninger til råvarer og hjælpematerialer indeholder det forbrug af råvarer og hjælpematerialer, 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.

Beregning af gennemsnitlig fuldtidsansatte medarbejdere sker på baggrund af data i selskabets lønsystem. Arbejdstimer omregnes månedligt i forhold til en standard norm på 160,33 timer om måneden eller gældende norm pr. overenskomstgruppe. Deltidsansatte

funktionærer indgår forholdsmæssigt i beregningen, mens timelønnede medarbejdere indgår med de aflønnede arbejdstimer.

**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 finansiel 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 sambeskattningen 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 aktiverens økonomiske brugstid, dog maksimalt over:

IT-software	3-5 år
Goodwill	5-20 år
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 distributions- 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 koncernens udviklingsaktiviteter.

Efter færdiggørelsen af udviklingsarbejdet afskrives udviklingsprojekter lineært over den vurderet 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 m.v.

Bygninger omfatter både domicilejendomme samt investeringsejendomme, som begge måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Reetableringsforpligtelser på lejemål aktiveres ved lejemålets etablering. Forpligtelsen modposteres under hensatte forpligtelser. Aktivets 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:

Bygninger	33 år
Installationer	10-20 år
Lager- og butiksinventar	7-10 år
Transportmateriel	5-8 år
Kontorinventar og maskiner	3-5 år
Særlige lagerinstallationer	20 år
Indretning af lejede lokaler	10 år
Reetableringsomkostninger	15 år

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 genindvindingsværdien, 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 nettorealisationsværdi, såfremt denne er lavere.

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

#### Tilgodehavender

Tilgodehavender 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 husleje, 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 forpligtelser

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 reetableringsforpligtelser i forhold til reetablering af lejemål. Omkostninger til reetablering af butikslejemål indregnes på baggrund af estimerede omkostninger ved udtræden af lejemålet. Hensættelsen opgøres som skønnede reetableringsomkostninger pr. lejemål.

#### Udskudte skatteaktiver og -forpligtelser

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 -forpligtelser**

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.

#### **Finansielle gældsforpligtelser**

Fastforrentede lån som realkreditlån og lån hos kreditinstitutter, der forventes, holdt til udløb, indregnes ved lånoptagelse 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 nominel værdi.

#### **Periodeafgrænsningsposter**

Periodeafgrænsningsposter opført som

forpligtelser udgøres af modtagne betalinger vedrørende indtægter i de efterfølgende regnskabsår.

#### **Pengestrømsopgørelse**

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

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" under omsætningsaktiver.

Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af det offentliggjorte regnskabsmateriale.

### **FORKLARING AF NØGLETAL**

**EBITDA-grad:**  $\frac{\text{Resultat før af- \& nedskrivninger} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$

**Egenkapitalandel:**  $\frac{\text{Egenkapital ultimo} \times 100}{\text{Samlede aktiver}}$

**Forrentning af egenkapital:**  $\frac{\text{Årets resultat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$

**Investeret kapital:** Ikke rentebærende arbejdskapital tillagt ikke rentebærende anlægsaktiver. (Goodwill måles til anskaffelsessum)



# Adresser

---

**Dagrofa ApS**

Kærup Industrivej 12  
4100 Ringsted  
T: +45 70 20 02 68  
dagrofa.dk

**Let-Køb**

Kærup Industrivej 12  
4100 Ringsted  
T: +45 88 20 68 15  
letkøb.dk

**Dagrofa Foodservice A/S**

Vejleåvej 13  
2635 Ishøj  
T: +45 70 80 80 80  
dgfs.dk

**MENY**

Kærup Industrivej 12  
4100 Ringsted  
T: +45 88 20 68 11  
meny.dk

**Dagrofa Logistik A/S**

Knud Højgaards Vej 19  
7100 Vejle  
T: +45 70 10 02 03  
dagrofa-logistik.dk

**Min købmand**

Kærup Industrivej 12  
4100 Ringsted  
T: +45 88 20 68 16  
minkøbmand.dk

**SPAR**

Kærup Industrivej 12  
4100 Ringsted  
T: +45 88 20 68 13  
spar.dk

# Dagrofa