



CVR-nr: 38714295

Dagrofa

2025

Årsrapport



INDLEDNING

- 04 Kurs mod et mere offensivt og innovativt Dagrofa
- 08 Året der gik
- 11 Året kort fortalt

FORRETNINGEN

- 16 Ledelsesberetning
- 20 Forretningsenhederne
- 22 Dagrofas værdikæde

STRATEGI

- 24 Første år med Gro'27 – vækst på vores måde
- 28 Markedet tror på Dagrofas model
- 30 Vi styrker rødderne og rækker en hjælpende hånd til danske leverandører
- 32 Kunstig intelligens hjælper med at forudsige behovet for varer
- 34 Aarstiderne løfter både andel af økologi og omsætning i MENY-butikker
- 36 Vækst med baggrund i det lokale
- 38 Den rummelige arbejdsplads
- 40 Tekniske forbedringer har lettet arbejdet for Dagrofas købmænd

BÆREDYGTIGHED

- 44 Arbejdet med bæredygtighed i Dagrofa
- 54 Energieffektivitet i driften
- 64 Ansvarlig og attraktiv arbejdsplads
- 72 Sociale forhold i leverandørkæden

SELSKABET

- 84 Ejerforhold og ledelse
- 86 Ledelsespåtegning

REGNSKAB

- 88 Den uafhængige revisors revisionspåtegning
- 93 Resultatopgørelse
- 94 Balance
- 96 Egenkapitalopgørelse
- 97 Pengestrømsopgørelse
- 98 Noter
- 112 Anvendt regnskabspraksis

Indhold

Kurs mod et mere offensivt og innovativt Dagrofa

I 2025 leverede Dagrofa sin største vækst i nyere tid. Omsætningen steg med mere end en milliard kroner, og årsresultatet er det bedste nogensinde trods vanskelige markedsforhold.

I 2025 tog vi hul på strategien "Gro'27 – vækst på vores måde" med en fokuseret og helstøbt indsats i alle forretningsben. Fundamentet har vi lagt i en ubrudt årrække med fremgang, og med den nye strategi "Gro'27 – vækst på vores måde" satte vi kurs mod et mere offensivt og innovativt Dagrofa. Den retning har alle forretningsben sat ind på og leveret på.

En vækst på mere end 1 mia. kroner og et forbedret resultat i et marked, hvor både geopolitik, lav forbrugertillid, pris og reguleringsfokus og skarpe konkurrenter har udfordret os, er et stærkt resultat, som jeg er glad for, og som vi kan være stolte af.

Kort fortalt er det en styrket indtjening, øget omsætning, god indlemmelse af Aarstiderne i koncernen, flere butikker og et stærkt resultat skabt med god indsats i både detail, foodservice og logistik.

Omsætningen er i 2025 øget med 1.070 mio. kroner til 20,9 mia. kroner svarende til 5,4 procent. Vi har omsætningsvækst i alle vores forretningsben – både detail, logistik og foodservice og også i Aarstiderne, hvor 2025 er første regnskabsår som en del af Dagrofa.

Vores EBITDA fortsætter med at øges og har nu passeret 500 mio. kroner. Med 529 mio. kroner er EBITDA 7 procent højere end året før, og næsten firedoblet sammenlignet med 2018, hvor transformationen af Dagrofa tog fart. Vores vækst er ligeledes profitabel, og vores EBITDA-margin er i perioden 2018-2025 øget fra 0,65 procent til 2,53 procent.

I transformationen mod et mere offensivt Dagrofa, er vores investeringer øget. I 2025 investerede vi næsten halvanden gang mere end i 2018, som var sidste år før en lang række af strategiprogrammer blev sat i værk. Strategiprogrammer, der har genoprettet og styrket Dagrofas rentabilitet og skabt grundlag for vækst.

Strategien "Gro'27 – vækst på vores måde" bygger blandt andet på fire strategiske pejlemærker. Her vil jeg fremhæve to:

Pejlemærket "Vinde mere af markedet" handler om den vækst, vi arbejder for hver dag. Hele koncernen oplever fremgang og i alle forretningsben har vi næsen i sporet i forhold til strategien. Dagrofa Foodservice vækster i sin udkørende forretning takket være gode aftaler med nye kunder

Hele koncernen oplever fremgang. I alle forretningsben har vi næsen i sporet i forhold til strategien.

Konkurrencen på markedet er stadig ualmindelig hård i vores branche. Vi tror dog fortsat på fremgang til trods for, at markedet er svært at forudsige, også i 2026.



og kontraktforlængelser med gode, eksisterende kunder. Cash & Carry-butikkerne bygger videre på succes og kundefokusering, herunder også samarbejdet med Wolt, der skaber øget forretning og loyalitet.

Dagrofa Logistik vokser både i kraft af øget omsætning i Dagrofa og i kraft af gode eksisterende kunder som Løvsbjerg, ABC Lavpris og Q8 i Danmark, såvel som eksportkunder. I logistikbenet har vi også fokus på automatisering og initiativer til en mere effektiv drift.

Detailforretningen har også øget omsætningen i et hårdt marked. Med dedikeret arbejde og fokus på at styrke vores positioner, tog MENY i 2025 titlen som Danmarks stærkeste dagligvarebrand i den årlige undersøgelse, Loyalty Group Brancheindex. Det var et dedikeret mål i "Gro'27 – vækst på vores måde" at overtage den position efter

10 års nærmest ubrudt fremgang. MENY vandt i 2025 så mange priser, at det nærmest var svært at holde styr på. Så meget hæder kommer ikke tilfældigt, og vi er stolte af alle priserne. Aarstiderne kom ind som shop-in-shop i MENY. Det styrker vores sortiment i både frugt og grønt og andre kategorier samt vores økologiske profil. I 2026 vil Aarstiderne have omtrent 100 varer i eget brand i MENY. Prisprogrammerne Hverdagspris og Gul Pris, vores prismatch 1:1 med discount, har fået øget opmærksomhed. Kunderne har forstået, at vi kan matche discount på en lang række af de mest solgte varer.

Aarstiderne gør det også godt og har omsætningsvækst i et svært marked med nye stærke konkurrenter.

SPAR og Min Købmand fortsætter de flotte takter som Danmarks lokale supermarked.

Konkurrencen på markedet er stadig ualmindelig hård i vores branche. Vi tror dog fortsat på fremgang til trods for, at markedet er svært at forudsige, også i 2026.

De har sat sig endnu bedre fast i danskernes hukommelse, og med prisprogrammer og et stærkt lokalt fokus, fortsætter de deres fremgang. Vi har åbnet 11 butikker med borgerinvolvement i landdistrikterne, og vi styrker dermed sammenhængskraften mellem land og by. Det er vi også stolte af.

De selvstændige købmænd er og bliver kernen i vores forretning. I 2025 valgte seks brugsforeninger at skifte over til os. Tre af dem, Roslev, Hornslet og Balling blev til to MENY og en SPAR i begyndelsen af 2026, og vi har glædet os til at byde dem velkommen. At tre stærke og velfungerende brugsforeninger vælger Dagrofa til, er næsten det bedste bevis på, at vi har en sund virksomhed, som andre gerne vil være en del af.

Samlet set har vi øget antallet af dagligvarebutikker i vores kæder år for år til nu 544 butikker ved årsskiftet. Det er 45 mere end, da transformationen tog fart for syv år siden. At fastholde og udbygge vores butiksnætet er afgørende for vores vækstambitioner, og vi vil med et nyetableret ejendomselskab i 2026 intensivere indsatsen for nye butikspaceringer i hele landet.

Jeg vil også nævne pejlemærket "Gøre det let at spise godt". Vi har skabt initiativet Styrk Rødderne. Det handler om, at vi vil øge andelen af dansk frugt og grønt, og vi vil hjælpe de danske producenter til at opnå bedre konkurrencevilkår.

Som jeg nævnte tidligere, har vi også styrket samarbejdet med Wolt. Vi har vækstet vores digitale omsætning med 30 procent, og mere end 170 butikker tilbyder nu varelevering via Wolt. Danskerne er i stigende grad glade for at hente mad hos os. Vi vækster med Mad ud af Huset – det gælder hele året, men særligt jul og nytår er gode for os på det område.

FORVENTNINGER

Konkurrencen i branchen er fortsat ualmindelig hård. Vi tror dog på fortsat fremgang til trods for, at markedet er svært at forudsige, også i 2026.

Vi intensiverer arbejdet for et mere offensivt og innovativt Dagrofa i 2026. Vi ønsker at vækste i alle forretningsben og med stærke brands og dygtige, engagerede medarbejdere har vi alle chancer for at lykkes. Både Dagrofa Logistik og Dagrofa Foodservice har budt nye kunder velkommen med gode aftaler i 2025, og vi tror på, at der er mere i vente i 2026.

Ligeledes arbejder vi for vækst i Aarstiderne. Vi vil putte mere værdi i kasserne, og vi tror på vækst særligt i frugt- og grøntkasserne.

Butiksvækst vil være et stort fokusområde året igennem. Vi har stadig byer i Danmark, som ønsker en MENY, SPAR eller Min Købmand på landkortet. Særligt mener vi, at der er plads til MENY i flere større byer.

Ligeledes vil det være vores vedvarende ambition at løfte vores samfundsansvar gennem butiksaabninger i landdistrikterne og gennem mindre madspild og energieffektivisering.

2026 bliver endnu et år, der stiller store krav til alle i Dagrofa. Vi skal være endnu mere konkurrencedygtige og attraktive, både for kunderne og som arbejdsplads.

Jeg vil gerne takke alle medarbejdere, købmænd og samarbejdspartnere for en storartet indsats gennem hele 2025.



Tomas Pietrangeli
Koncernchef i Dagrofa



Året der gik

FØRSTE KVARTAL

- MENY kåres til Årets Supermarked af B.T.s læsere for tredje år i træk.
- SPAR åbner stor og nybygget butik i Vindinge ved Roskilde. Butikken bliver en af koncernens største butikker med borgerinvolvering.
- Dagrofa ApS præsenterer et årsresultat for 2024 på 92,6 mio. kroner, som markerer en konstant opadgående kurve siden 2018. Resultatet er samtidig det bedste i nyere tid.
- MENY åbner en ny butik i Grenaa. Det bliver kædens butik nummer 116.
- Dagrofa Foodservice og den danskejede hotelkæde Comwell Hotels indgår en ny længerevarende samarbejdsaftale til en årlig værdi på et væsentligt tocifret millionbeløb.

ANDET KVARTAL

- Dagrofa melder ud, at man investerer et trecifret millionbeløb i automatisering af lagerterminalen i Ringsted som led i at øge effektiviteten og fremtidssikre koncernens distribution.
- Dagrofa skyder 8 mio. kroner i en "landsbypulje" for at støtte etablering eller genetablering af dagligvarebutikker i landdistrikter som led i koncernens samfundsløfte om at sikre butikker i mindre byer, hvor borgerne bakker op.
- Dagrofa indgår trecifret millionaftale med Lagkagehuset. Aftalen omfatter levering fra Dagrofa Foodservice til Lagkagehusets butikker i Danmark samt en aftale om 10 nye Lagkagehuset-butikker i MENY.
- Dagrofa indgår partnerskab med Wolt for at indfri en ambition om at nå ud til 200+ butikker og/eller professionelle køkkener. Der er fokus på at udnytte koncernens kombinerede detail og foodservice set-up.

MENY kåres som Danmarks stærkeste dagligvarebrand 2025 i Loyalty Group Brancheindeks.

TREDJE KVARTAL

- SuperBrugsen i Roslev og SuperBrugsen i Hornslet beslutter at skifte fra Coop til Dagrofa. Begge butikker bliver MENY pr. 1. januar 2026.
- Dagrofa lancerer initiativet Styrk Rødderne med et mål om at øge andelen af dansk frugt og grønt med mindst 10 procent inden 2030 – bl.a. gennem bedre vilkår for producenter, mærkning, kampagner og tættere samarbejde.
- For første gang vælger den skandinaviske campingkæde First Camp Dagrofa som samlet leverandør af fødevarer til alle 14 danske campingpladser – i en ny stor kontrakt med både Dagrofa Logistik og Dagrofa Foodservice.
- Som en del af vækststrategien lancerer Dagrofa over 40 nye produkter under sit premium-private-label OMHU.
- MENY kåres som "Danmarks stærkeste dagligvarebrand 2025" i Loyalty Group Brancheindeks – en stor kundeundersøgelse. MENY vinder på flere parametre som tillid, image, økologi og loyalitet.
- Dagrofa slutter sig til det europæiske indkøbssamarbejde EMD Retail Group for at sikre lavere indkøbspriser til gavn for købmænd og kunder.
- Med rekordstor opbakning fra både deltagere og udstillere afholder Dagrofa Foodservice inspirationsmessen "Madscenen for professionelle" i København.
- Hotel- og Restaurantskolen vælger Dagrofa Foodservice som ny hovedleverandør af fødevarer til skolens mange køkkener og kulinariske aktiviteter.

FJERDE KVARTAL

- Dagrofa ansætter Mads Madsbjerg Hansen som ny IT-direktør.
- Under stor mediebevågenhed vælger Balling Brugsforening på en ekstraordinær generalforsamling at skifte fra Coop til Dagrofa. Butikken bliver SPAR pr. den 1. februar 2026.
- En undersøgelse for Dagrofa viser, at forbrugerne bakker op om at styrke dansk frugt og grønt. Dagrofas initiativ Styrk Rødderne får på denne baggrund massiv medieomtale.
- SPAR-købmand Michael Sangill modtager branchens største hæder, da han vinder Danish Retail Awards. Sammen med kompagnon Thomas Dalsgaard Pedersen står han bag tre butikker i Vestjylland.
- Dagrofa Logistik indgår en flerårig transportaftale med den globale logistikaktør DSV. Aftalen omfatter fremtidig distribution af kolonialvarer ud af Herning-terminalen samt eksport til blandt andet Grønland, Færøerne og Island.
- MENY tager førstepladsen i kundetilfredshed, vækst og loyalitet i YouGov's Retail Awards – som er en årlig, uafhængig undersøgelse af det danske dagligvaremarked.
- Dagrofa Foodservice indgår en flerårig kontraktforlængelse med Compass Group, som driver mere end 375 medarbejderkantiner i Danmark.
- I forbindelse med kommunalvalget arrangerer Dagrofa sammen med DSK og KFI seks lokale vælgermøder med stor tilslutning fra både politiske partier og vælgerne.
- Black Friday resulterer i en markant omsætningsrekord for de 30 lokale Cash & Carry-butikker i Dagrofa Foodservice-regi.
- Dagrofas nye tværgående bæredygtighedsprogram Grobund for mere lanceres internt.
- Første lån bevilges i Dagrofa og SJF Banks fælles finansieringsselskab. Selskabet er stiftet med henblik på at understøtte opstart og modernisering af købmænds-butikker i landdistrikterne. ←

HOVED- OG NØGLETAL

Dagrofa-koncernens resultat blev i 2025 på 99 mio. kroner mod 93 mio. kroner i regnskabsåret 2024.

Omsætningen blev 20.910 mio. kroner, hvilket er 1.070 mio. kroner højere end i regnskabsåret 2024.

Årets samlede investeringer i immaterielle og materielle anlægsaktiver var 383 mio. kroner.

Antallet af fuldtidsansatte medarbejdere i året var i gennemsnit 3.627 mod 3.370 i regnskabsåret 2024, hvilket er en stigning på 257 medarbejdere.

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

Året kort fortalt

MIO. KR.	2025	2024	2023	2022	2021
Resultatopgørelse					
Nettoomsætning	20.910	19.840	19.391	18.752	17.861
Resultat før af- og nedskrivninger (EBITDA)	529	495	426	384	368
Resultat før goodwillafskrivninger	271	189	162	124	112
Resultat af primær drift (EBIT)	203	172	147	112	102
Resultat af finansielle poster	-64	-60	-56	-38	-44
Resultat før skat	139	113	92	75	58
Årets resultat	99	93	89	74	57
Balance					
Balancesum	5.767	5.500	4.921	4.774	5.299
Investering i materielle anlægsaktiver	210	308	162	110	147
Egenkapital	1.463	1.389	1.321	1.254	1.216
Egenkapital henført til kapitalejere af moderselskabet	1.428	1.348	1.281	1.219	1.165
Pengestrømme					
Pengestrømme fra:					
Driftsaktiviteter	254	302	380	61	375
Investeringsaktiviteter*	-338	-633	-294	-225	-202
*Heraf investeringer i immaterielle og materielle anlægsaktiver	-383	-688	-296	-204	-206
Finansieringsaktiviteter	96	284	-38	67	-189
Årets forskydninger i likvider	11	-47	49	-97	-16
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	3.627	3.370	3.271	3.251	3.167
Nøgletal					
EBITDA-grad	2,5%	2,5%	2,2%	2,0%	2,1%
Egenkapitalandel	25,4%	25,2%	26,8%	26,3%	23,0%
Forrentning af egenkapital	7,0%	6,8%	6,9%	6,0%	4,8%

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

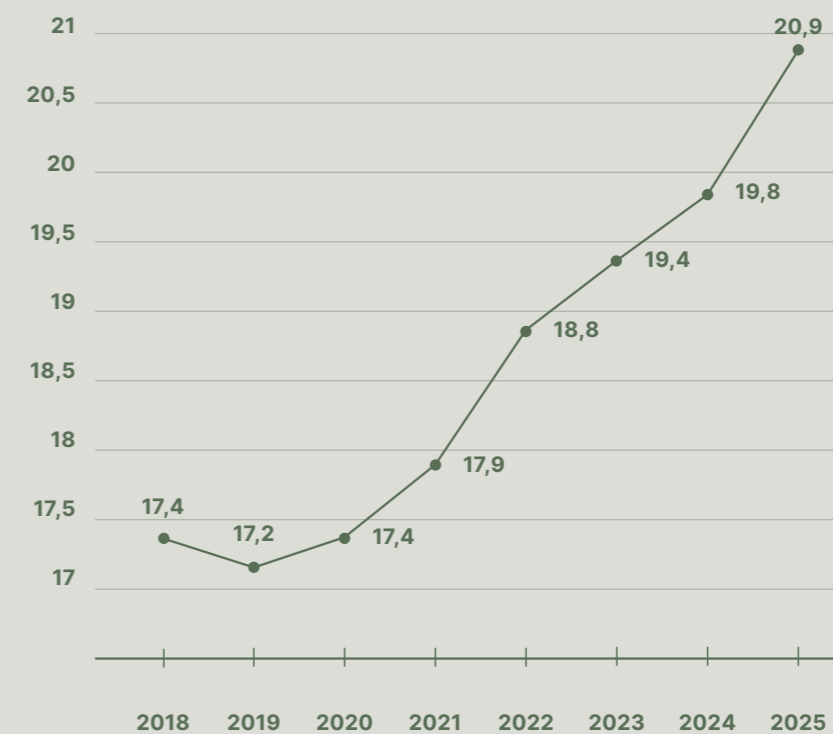
99

MIO. KRONER

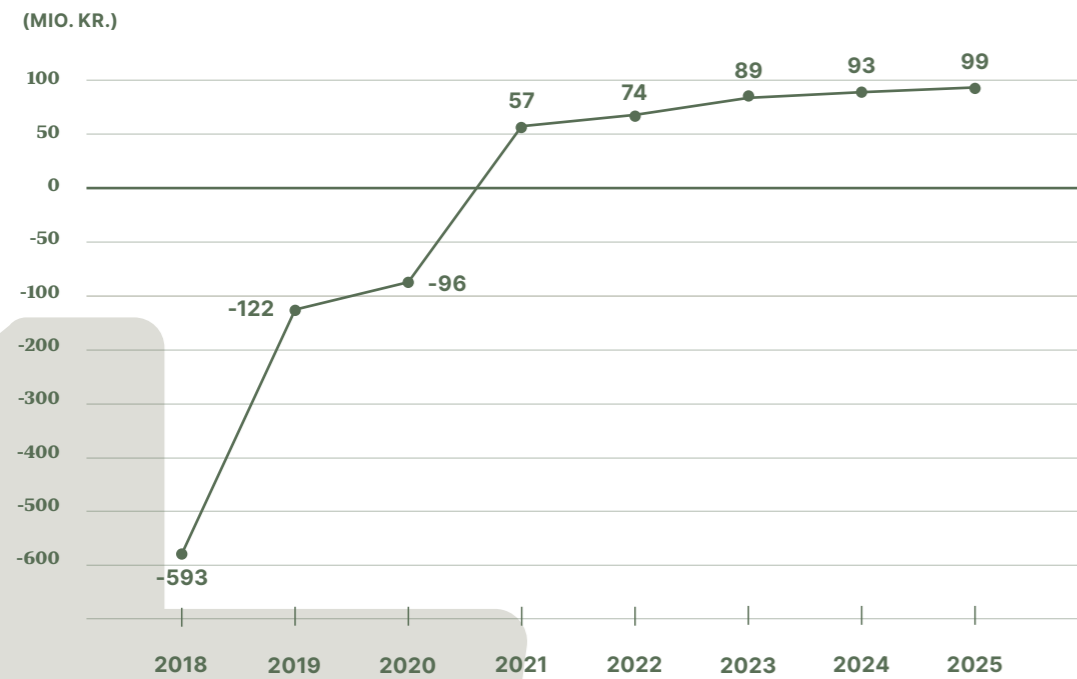
er årets resultat landet på i 2025.
Det er en stigning på 6 mio. kroner i forhold til årets resultat i 2024.

Dagrofa koncernomsætning

MIA.KR.

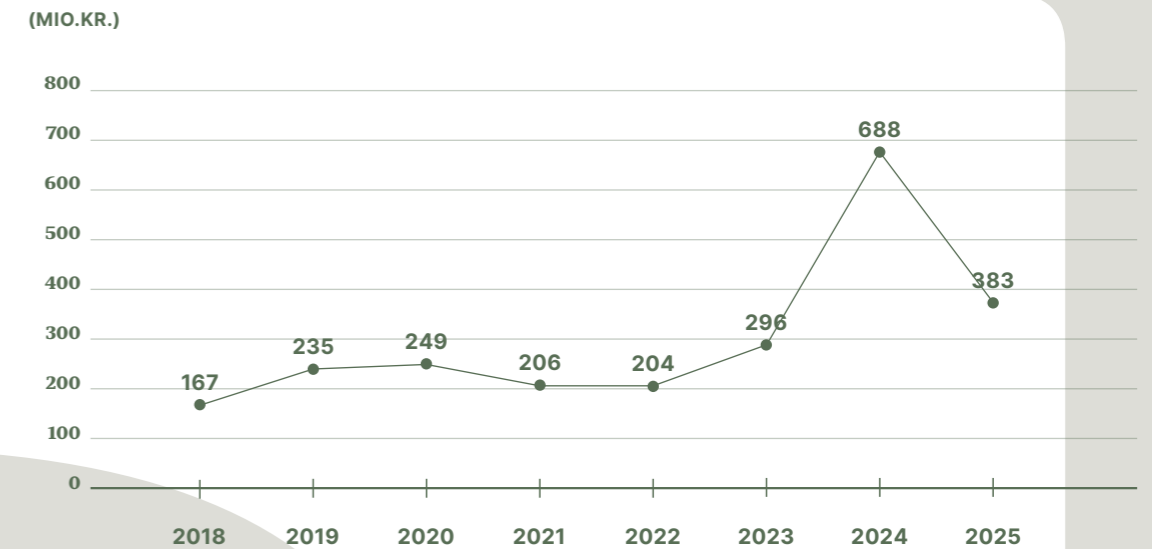


Dagrofa-koncernen, årets resultat



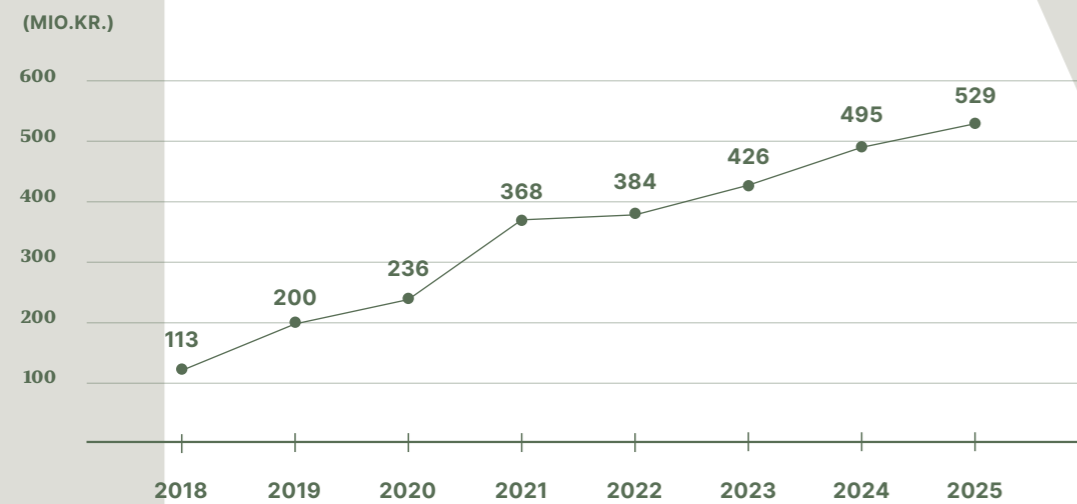
I regnskabet for 2018 indgik nedskrivninger af goodwill og kunderelationer i Foodservice Danmark på i alt 329 mio. kr.

Investeringer i immaterielle og materielle anlægsaktiver

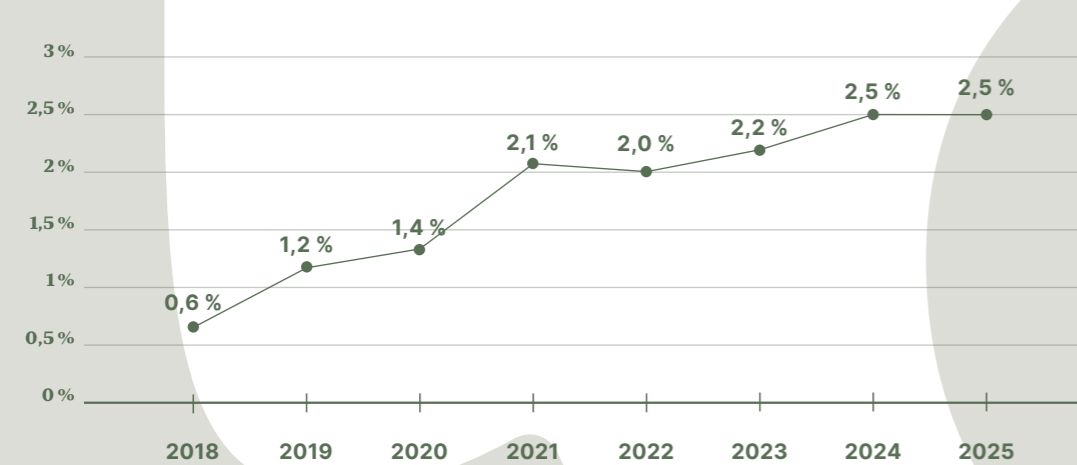


Investeringsomfanget i 2024 er påvirket af købet af Aarstiderne.

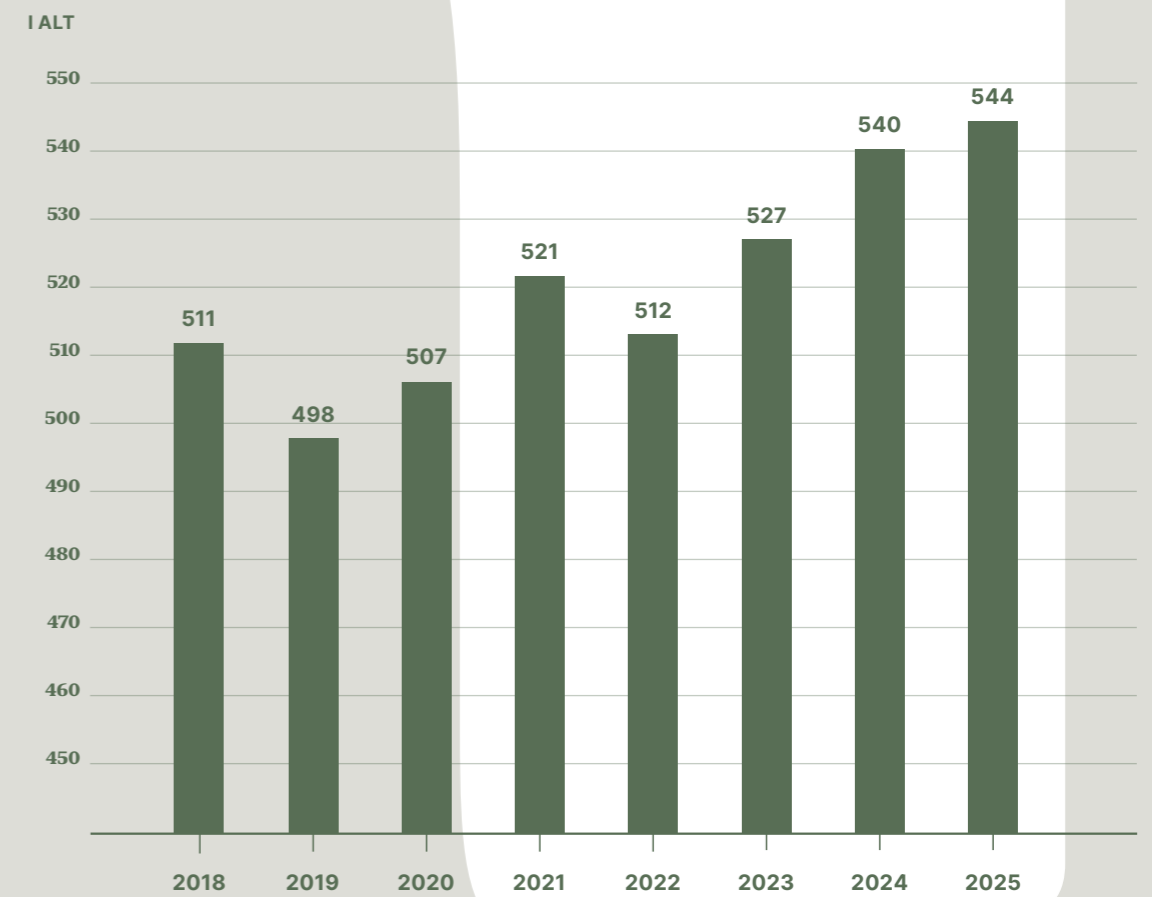
Dagrofa-koncernen, EBITDA - driftsresultat



EBITDA-margin



Antal butikker



Ledelsesberetning

I 2025 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 TRE 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 desuden gennem Aarstiderne, der står for topkvalitet og er specialister inden for økologi, samt via specialistselskaber som Grambogård, HKI Ost og Grøn Fokus.

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

2025 var første år med strategien "Gro'27 - vækst på vores måde." Strategien er den mest offensive i Dagrofas historie, og det er et ønske i strategiperioden at investere 1,3 mia. kroner i vækst. Dagrofa ønsker at vækste

på alle forretningsområder. Det vil sige flere butikker og flere kunder i detail. Samtidig er der investeret i flere kunder i Dagrofa Foodservice og i Dagrofa Logistik, hvor særligt eksporten er et vækstområde ved siden af at levere til flere købmænd i Danmark.

Den kontinuerlige vækst, som prægede forrige strategiperiode, fortsatte gennem 2025.

RESULTATER

Driftsresultatet på 529 mio. kroner er knap syv procent bedre end året før og næsten en firedobling sammenlignet med 2018, hvor Dagrofa startede en restrukturerings- og transformationen med at blive en stærk og offensiv fødevarer virksomhed.

Overskuddet på 99 mio. kroner i 2025 er en forbedring på 6,4 mio. kroner i forhold til 2024, og det fortsætter en konstant opadgående kurve siden 2018.

Omsætningen voksede med 1.070 mio. kroner, svarende til en stigning på 5,4 procent i forhold til 2024. Væksten kommer af en resultatmæssig fremgang i alle forretningsområder. Sammenlignet med 2018, er der tale om en omsætningsmæssig fremgang på 20 procent og en resultatmæssig fremgang på mere end 700 mio. kroner.

Resultatet for 2025 er på niveau med det forventede for året og lever op til ledelsens ambitioner om vækst.

2025 var første år med strategien "Gro'27 - vækst på vores måde". Strategien er den mest offensive i Dagrofas historie, og det er et ønske i strategiperioden at investere 1,3 mia. kroner i vækst.



Noget af omsætningsvæksten skyldes, at Aarstiderne er med i regnskabsåret 2025, men også fremgang i de øvrige områder trækker op. Særligt Dagrofa Foodservice er lykkedes med at hente nye kunder såvel i den udkørende forretning som i Cash & Carry-butikkerne.

Fremgangen skal ses i lyset af, at 2025 var et år med svag markedsvækst. Selv om danskerne har store opsparinger er forbrugertiliden lav, og forbrugerne er påpasselige med, hvor meget de lægger i indkøbskurven.

Særligt råvarepriserne var svingende i 2025. Trods et fald i fødevarerpriserne i sidste del

af 2025, er mange priser fortsat højere end for blot få år siden. Ydermere har inflationen været med at sende lønningerne i vejret, og det øger omkostningerne for såvel producenter som for fødevarerbranchens aktører.

MENY og SPAR fortsætter med at vinde kundeloyalitet, men hele dagligvarehandlen mærker, at varekurven bliver mindre, forbrugerne køber mindre 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 ramte en vækst på 16 procent i 2025 sammenlignet med året før.

Over de senere år har vi set, at forbrugerne læner sig mod vores private label. Således også i 2025, hvor særligt Grøn Balance, Gestus og OMHU har gode vækstrater.

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.

I Dagrofa har vi været fortalere for en sænkelse af fødevareomsen i 2025. Vi ser gerne en sænkelse af den generelle fødevareoms, men har også talt for, at man på den kortere bane kan fjerne moms helt på frugt og grønt. Det vil hjælpe den danske frugt- og grøntbranche, og det vil styrke danskernes sundhed.

Med initiativet Styrk Rødderne, har Dagrofa sat fokus på nødvendigheden af at sørge for mere dansk frugt og grønt på hylderne i supermarkedet. Danske avlere lider under konkurrencen fra udlandet, og der bliver lænere mellem de danske gartnerier, selv om danskerne gerne vil købe dansk.

Dagrofas detailkæder er dog også lykkedes med at tale om, at købsoplevelsen handler om meget andet end pris. Det vil vi også gøre i 2026.

I strategien "Gro'27 - vækst på vores måde" var det en målsætning, at MENY skulle erobre titlen som Danmarks stærkeste dagligvarebrand i målingen fra Loyalty Group. Dette skete allerede i strategiens første år. MENY er nu også tre år i træk blevet kåret som Årets Supermarked af B.T.s læsere.

Aarstiderne blev rullet ud i Dagrofa i 2025, og særligt til MENY, hvor det er med til at skabe en dagsorden, som også handler om topkvalitet, innovation og økologi.

Aarstiderne har i sig selv omsætningsvækst i et svært marked for måltidskasser med nye

stærke konkurrenter. I løbet af årets første måneder af 2026, findes Aarstiderne i alle MENY-butikker, og en lang række egne varer er også introduceret.

Dagrofa Logistik har i 2025 øget sin omsætning og blandt andet hentet gode eksportaftaler. Foruden de nordatlantiske kunder, gælder det især Selver-koncernen i Estland. Også aftaler med gode eksterne kunder i Danmark er blevet forlænget og udbygget. Samtidig har Dagrofa Logistik i 2025 indledt et stort arbejde med automatiseringer, ligesom man har styrket sin effektivitet og desuden indgået distributionsaftale med DSV – en aftale, der skal øge servicen overfor både interne og eksterne kunder.

Dagrofa Foodservice leverer igen et flot årsresultat. Det var et indsatsområde at hente flere kunder, og det er sket både i den udkørende forretning og i Cash & Carry. Samtidig er flere Cash & Carry blevet ombygget og moderniseret. Også dette har givet flere kunder.

Ydermere er det i kundeøjemed væsentligt at nævne, at virksomhedens nye e-commerce platform for alvor kom op i gear efter en succesfuld onboarding af kunder. Konkret gør den nye webshop det nemmere, hurtigere og mere inspirerende for professionelle køkkener at bestille varer til levering.

FORVENTNINGER

Dagrofa sigter mod et resultat og en omsætning i 2026 på niveau med 2025. 2026 ser ud til at blive endnu et år med ualmindelig hård konkurrence og stort fokus på pris og begrænset markedsvækst.

Geopolitisk usikkerhed ser fortsat ud til at medføre lav forbrugertillid. Dagrofa har dog bygget et godt fundament, og vi intensiverer arbejdet for et offensivt og innovativt Dagrofa med fortsat vækst i alle forretningsområder.

I Dagrofa har vi været fortalere for en sænkelse af fødevareomsen i 2025. Vi ser gerne en sænkelse af den generelle fødevareoms.



Butiksvækst vil være et stort fokusområde. Vi mener fortsat, at der er plads til MENY, SPAR eller Min Købmand.

Både Dagrofa Foodservice og Dagrofa Logistik har hentet nye kunder i 2025, og det er også ambitionen i 2026.

Butiksvækst vil være et stort fokusområde. Vi mener fortsat, at der er plads til MENY, SPAR eller Min Købmand. Det er også fortsat vores ambition at åbne butikker i landdistrikterne og ad den vej løfte vores samfundsansvar – som vi også gør med reduceret madspild og intelligent transport.

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 væsentlig 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 overvejende af selvstændige købmænd, som er bakket op af faguddannede MADarbejdere med passion for mad og den gode kundeoplevelse. MENY-kæden bestod ved udgangen af 2025 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 2025 bestod SPAR-kæden af 139 supermarkeder.

MIN KØBMAND

Min Købmand er Dagrofas lokale købmandskæde 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 2025 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 2025 af 124 butikker.

DAGROFA FOODSERVICE

Dagrofa Foodservice er en af landets førende

totalleverandører af fødevarer m.m. til alle typer af professionelle køkkener og spisesteder. Kundegruppen tæller blandt andet restauranter, caféer, hoteller, kantiner, cateringvirksomheder og kiosker, som gennem Dagrofa Foodservices forskellige kanaler bliver serviceret med målrettede sortiments- og servicetilbud.

Dagrofa Foodservice står bag de dedikerede specialister Grambogård, Grøn Fokus/CHI FoodSupply, HKI Ost, produktionsenheden KødGrossisten samt Dagrofa Bornholm. Samlet set tilbyder Dagrofa Foodservice mere end 35.000 forskellige varenumre inden for kategorier som mejeri, kød, frugt & grønt, drikkevarer, frost- og kølevarer og nonfood.

Dagrofa Foodservice er en landsdækkende virksomhed med 30 Cash & Carry-butikker og to logistik-terminaler i Ishøj og Middelfart samt satellitterminaler i Aalborg og Thisted. Virksomheden råder over en større flåde af egne lastbiler, og dermed har Dagrofa Foodservice et af de stærkeste og mest lokale salgs- og distributionsnet i Danmark.

VIDSTE DU, AT ...

Foruden at levere dagligvarer til Dagrofas egne detailkæder, er Dagrofa Logistik også totalleverandør til en række kiosk- og conveniencekunder samt en række andre supermarkeds kæder i og uden for Danmark.



DAGROFA LOGISTIK

Dagrofa Logistik er Dagrofas salgs- og logistik selskab med terminaler i Vejle, Herning og Ringsted. Foruden at levere dagligvarer til Dagrofas egne detailkæder, er Dagrofa Logistik også 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, til Færøernes største dagligvarekæde, SMS-koncernen, samt Dagrofas egne private label-varer til Selver, dagligvarekæde i Estland.

AARSTIDERNE

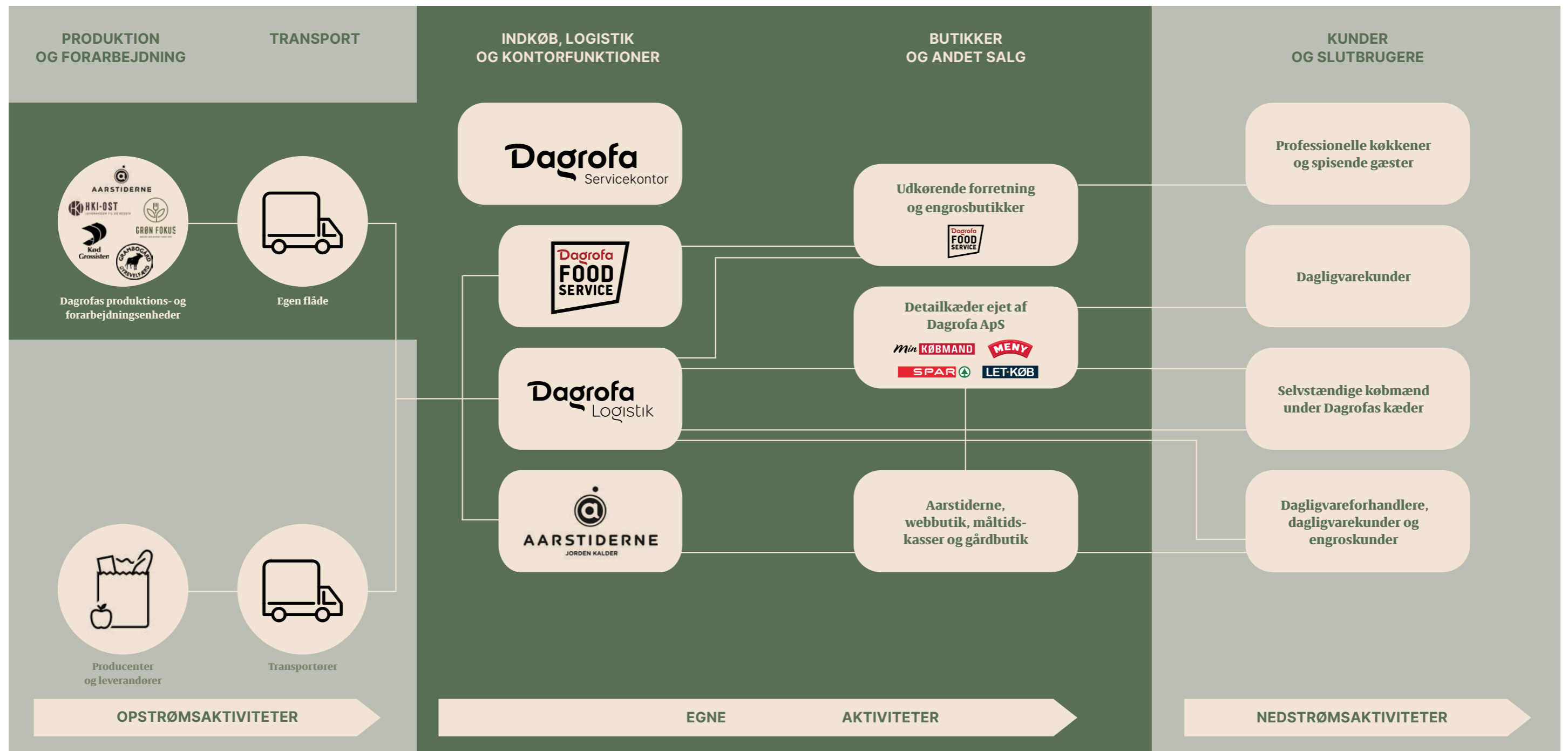
Aarstiderne rullede ud i Dagrofa-familien i 2025. Virksomheden, som har eksisteret

siden 1999, er førende inden for økologisk frugt og grønt samt andre økologiske kvalitetsvarer til private og erhverv.

Med 100 procent økologi, leverer Aarstiderne dagligvarer og måltidskasser til husstande, virksomheder og storkøkkener over hele Danmark. Virksomheden har mere end 260 ansatte på tre adresser, heraf to gårde, på henholdsvis Krogerup Avlsgaard ved Humlebæk og Barritskov ved Vejle Fjord, som i dag fortrinsvis er hjemsted for Aarstidernes pakkeri, der hver uge sender titusindvis af økologiske måltidskasser ud til danske og svenske kunder.

Aarstidernes dagligvarer og engrosvarer pakkes i Hedensted i Østjylland. ←

Dagrofas værdikæde



Første år med Gro'27 – vækst på vores måde

2025 var første år med strategien "Gro'27 – vækst på vores måde". En strategi som ved sin præsentation blev kaldt Dagrofas mest offensive strategi nogensinde. Over tre år skal vi investere 1,3 mia. kroner for at blive mere offensive og styrke vores position.

Vi nåede henover 2025 en lang række milepæle, som giver grundlag for vækst. Her kan nævnes nye strategiske aftaler, som dækker bredt i koncernen; Transportaftale med DSV, Dagrofa Foodservice som leverandør til Lagkagehuset, der samtidig udvider med flere shop-in-shop i MENY samt øget samarbejde med Wolt, så det dækker både detail og foodservice og indkøbssamarbejde med EMD.

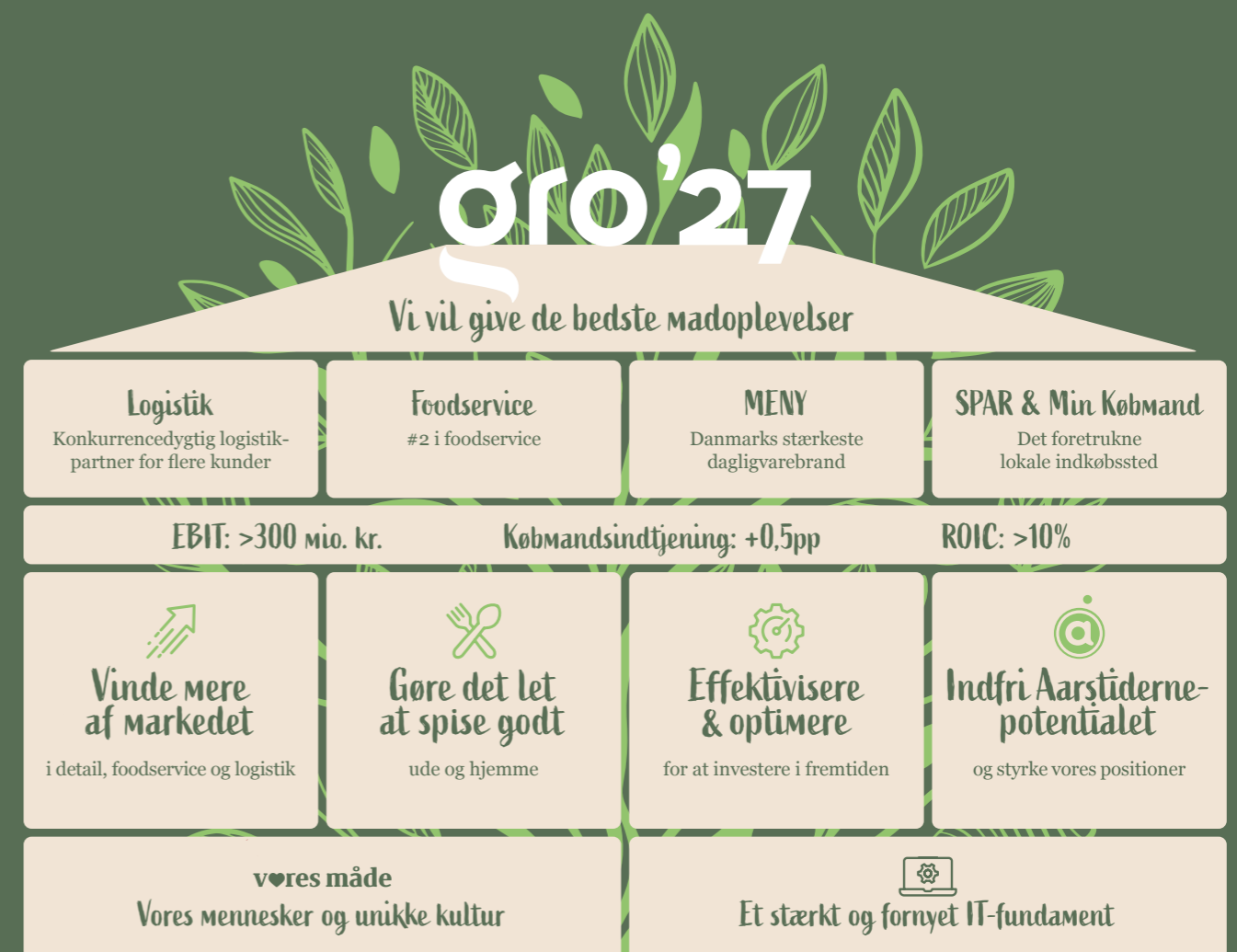
2025 blev et år med lav markedsvækst og lav forbrugertillid. På trods af dette øgede vi vores koncernomsætning med mere end 1 mia. kroner til et niveau på knap 21 mia. kroner. Det er en fremgang på 3,5 mia. kroner sammenlignet med 2018, hvor Dagrofas forandringsrejse begyndte.

BRUGSFORENINGER SKIFTEDE TIL DAGROFA OG ONLINESALG STAK AF

Vi skal vinde mere af markedet. Sådan lyder et af pejlemærkerne i strategien "Gro'27 – vækst på vores måde". Det betyder også flere nye butikker og modernisering af vores fire detailkæder. I 2025 kom det blandt andet til udtryk ved, at tre brugsforeninger valgte at skifte til Dagrofa. De åbner i 2026 som MENY Roslev, MENY Hornslet og SPAR Balling.

Et andet af de fire pejlemærker i vores strategi handler om, at vi vil gøre det let at spise godt. Det gælder uanset om man som kunde besøger detail, spiser ude eller handler med os digitalt. Og 2025 blev året, hvor Dagrofas digitale forretning for alvor tog fart. På tværs

Et af de fire pejlemærker i vores strategi handler om, at vi vil gøre det let at spise godt.





SPAR har manifesteret sig med "danske varer til lave priser", og Min Købmand fortsætter med lokal forankring og borgerstøttede butikker.

AARSTIDERNE RYKKET IND I MENY

Synergierne ved indlemmelsen af Aarstiderne viste sig i løbet af 2025. De første seks butikker var en forløber for en større udrulning. Formålet var at hente erfaringer om levering, placering af varer og kundernes efterspørgsel. Særligt i tredje og fjerde kvartal kom der fart i udrulningen over hele landet, som bliver endelig fuldført i den første del af 2026. Med Aarstidernes indtog i butikkerne steg salget af både frugt og grønt og andelen af økologi i den enkelte butik.

MENY HØSTER MASSER AF HÆDER

MENY høstede mange priser i 2025. Fx Årets Supermarked kåret af B.T's læsere for tredje år i træk. MENY Herning tog sig af Landbrug & Fødevarers Slagterpris, mens hele kæden modtog Mejeriprisen for sit arbejde med at udvikle kategorien. MENY er den af alle danske dagligvarekæder, som oftest har taget sig af disse priser.

Og så har vi gemt det bedste til sidst; Efter ti års konstant fremgang overtog MENY i 2025 tronen som Danmarks stærkeste dagligvarebrand i Loyalty Group Brancheindex med måling af dagligvarekæderne – en position Rema 1000 ellers havde haft tiende år i træk. Det var skrevet ind i strategien, at MENY skulle nå denne titel i strategiperioden, og det var ekstra flot at nå det allerede i strategiens første år.

Ydermere har SPAR manifesteret sig med "danske varer til lave priser" og Min Købmand fortsætter med lokal forankring og borgerstøttede butikker.

VI VIL LØFTE DANSKE VARER OG DANSK FRUGT OG GRØNT

I Dagrofa ønsker vi at gøre noget for danske varer. Vi har Danske Madskatte i MENY, Danske varer til lave priser i SPAR og Danmark Dejlignst i Dagrofa Foodservice.

Vores bæredygtighedsprogram Grobund for mere, er meget tydeligt i forhold til Dagrofas danske dagsorden. Dansk frugt og grønt skal styrkes efter mange års konstant tilbagegang. Danskerne vil gerne købe dansk-dyrkede varer, men der er alt for få på hylderne i supermarkederne. I 2025 skabte Dagrofa derfor initiativet Styrk Rødderne.

Vi vil tage ansvar for at skabe fremgang og fremtid for dansk frugt og grønt. Vi vil indgå i fælles front med producenterne. Give dem bedre vilkår, langsigtede aftaler og mere fleksible rammer. Vi vil samarbejde med dem om innovation og produktudvikling, og vi vil ansøre politikerne til at give dem bedre vilkår. MENY var i 2025 hovedsponsor for Organic Summit – det økologiske topmøde, som fandt sted i forbindelse med Danmarks formandskab for EU og det europæiske topmøde i København. MENY og Dagrofa gav på Organic Summit vores input til et øget salg af økologi i dagligvarehandlen.

I DAGROFA GØR VI DET PÅ VORES MÅDE

Kulturrammeværktøjet "vores måde" satte også i 2025 sit præg på hverdagen for medarbejderne i Dagrofa. Blandt andet har vi defineret tre forventninger til hinanden; vi har frihed til at tænke selv, vilje til at løfte i fællesskab og vi er drevet af resultater. Gode initiativer bliver hyldet. Det samme gør "Hverdagens Helte". Trivslen blandt medarbejderne er høj, og medarbejdernes ambassadørskab er steget til et meget højt niveau – altså medarbejdere, der vil anbefale deres arbejdsplads til andre.

Når det gælder medarbejdere, har Dagrofa hævet barren for arbejdet med at tiltrække talenter. Næsten 180 elever blev ansat i 2025. Både salgs- og ferskvareelever var på studieture i årets løb, og alle øvrige uddannelser scorer også højt på tilfredshed. ←

af kæderne voksede den digitale omsætning med 30 procent.

Også Mad ud af Huset har haft et stærkt år. I forhold til 2024 voksede omsætningen med 16 procent på tværs af vores kæder i et marked med mange konkurrenter. SPAR og Min Købmand lancerede buffetskasser med succes. MENY tog et ekstra skridt med sine julemenuer, mens nytårsmenuerne solgte godt på tværs af kæderne.

Wolt har været en markant drivkraft i vores digitale salg. Mere end 170 butikker tilbyder nu levering via Wolt. Herunder er også alle Cash & Carry-butikker i Dagrofa Foodservice, som tilbyder servicen til deres professionelle kunder. Trods kun omtrent seks måneder på bagen, bruges det allerede ved udgangen af 2025 regelmæssigt af mere end 1.000 professionelle køkkener.

Dagrofa Foodservice har desuden opgraderet sin webshop med nye kundevenlte funktioner, som gør det muligt at skræddersy den digitale oplevelse til den enkelte kundes individuelle behov. Det gælder fx inspiration, sortiment og tilbud. Samtidig er flere kunder kommet til i den udkørende forretning i Dagrofa Foodservice. Det gælder både mindre lokale kunder og store landsdækkende kunder.

DAGROFA TAGER ANSVAR LOKALT

11 butikker med borgerinvolvering kom til i 2025. Særligt SPAR Skærbæk gjorde sig bemærket med en stor tegning af borgerparter på kort tid, og butikken åbnede i november med et flot rygstød af lokalt engagement. Dagrofa gav i 2025 8 mio. kroner til en landsbypulje, som de lokale borgerforeninger kunne søge for hjælp til etablering og opstart af en lokal butik.

Dagrofa gav i 2025 8 mio. kroner til en landsbypulje, som de lokale borgerforeninger kunne søge til hjælp for etablering og opstart af en lokal butik.

Efter ti års konstant fremgang overtog MENY i 2025 tronen som Danmarks stærkeste dagligvarebrand i Loyalty Group Brancheindex med måling af dagligvarekæderne.



Markedet tror på Dagrofas model

Det første af fire pejlemærker i strategien "Gro'27 – vækst på vores måde" handler om Dagrofas forretning. Pejlemærket har overskriften "Vinde mere af markedet".

Dagrofa har tre forretningsben – detail, foodservice og logistik. Det er en styrke, som i 2025 for alvor viste sit værd. Det kom blandt andet til udtryk i en trecifret millionaftale med Lagkagehuset. Dagrofa Foodservice leverer fødevarer til alle Lagkagehusets omtrent 110 butikker i Danmark, og samtidig rykker Lagkagehuset ind i endnu flere MENY med shop-in-shop. I dag findes Lagkagehuset i 27 MENY-butikker og målet er op mod 35 i løbet af en to-årig periode.

Samarbejdet med Wolt dækker nu også over alle tre forretningsben. På tværs af kæderne leverer Wolt varer ud fra mere end 170 af Dagrofas butikker. Blandt dem er alle Cash & Carry-butikkerne i Dagrofa Foodservice også kommet med i samarbejdet i 2025. Levering er garanteret inden for en time, og det er en stor faktor for at lette hverdagen for eksempelvis travle restaurationskunder i Dagrofa Foodservice.

Det er målet at etablere flere samarbejdsaftaler, hvor styrken i Dagrofas tre forretningsben kan komme i spil.

INVESTERING I BUTIKKER

I strategiperioden vil vi investere 1,3 mia. kroner over tre år for at blive mere offensive. Det betyder blandt andet flere butikker og modernisering af de fire detailkæder.

Omtrent 20 MENY-butikker gennemgik i 2025 en større modernisering, så de fremstår moderne og i topform som nogle af de flotteste dagligvarebutikker i Danmark. I de fleste tilfælde betyder det blandt andet et større køkken til slagter/delikatessse. En omtrent tilsvarende mængde butikker forventes moderniseret i 2026.

SPAR indledte et skift af sit visuelle udtryk i efteråret 2024, og alle kædens butikker blev opgraderet i løbet af 2025.

2025 blev året, hvor tre markante brugsforeninger valgte at skifte til Dagrofa. Det gælder Roslev og Hornslet, der ligger i henholdsvis Skive Kommune og Syddjurs Kommune. Og så gælder det brugsforeningen i Balling, hvor medlemmerne efter en ekstraordinær generalforsamling i brugsforeningen valgte,

Dagrofa stod bag åbningen af 11 butikker med borgerinvolvering i 2025.



at butikken skulle være en del af Dagrofa-familien. De to førstnævnte butikker blev MENY pr. 1. januar 2026, mens Balling skulle vente en måned mere, før borgerne her kunne få sin SPAR.

De tre butikker kom til Dagrofa under stor lokal mediebevågenhed, og det var markante træk af tre stærke og velfungerende brugsforeninger, som valgte Dagrofa-modellen til.

VI STYRKER SAMMENHÆNGSKRAFTEN I DANMARK

Vores samfundsløfte fra 2021 gælder fortsat. I Dagrofa tror vi på et Danmark i bedre balance. Ingen borgere skal have for langt til indkøb af dagligvarer, og vores samfundsløfte handler om, at vi hjælper landsbyer med mindst 600 indbyggere med etablering, finansiering og opstart af en lokal købmand. I 2025 gav Dagrofa 8 mio. kroner i en landsby-pulje. Her kan borgerforeningerne søge

op til 600.000 kroner til hjælp for finansiering af en ny butik. I den typiske model ejer borgerne ejendommen, mens en selvstændig købmand lejer sig ind og driver sin butik med støtte fra Dagrofa, der hjælper købmanden med at komme godt fra start.

I 2025 åbnede 11 butikker med borgerinvolvering i byerne Vindinge, Hellested, Hem, Hersted-Måre, St. Darum, Vestervig, Skærbæk, Løvel, Staby, Stenderup-Krogager og Røsnæs.

Dagrofa har siden 2016 etableret mere end 120 butikker på landet sammen med de lokale borgere. Det sikrer, at borgerne i de små byer har et sted at handle. Alene siden 2023 er det blevet til 36 butikker, og målsætningen er, at vi i Dagrofas nuværende bæredygtighedsprogram, *Grobund for mere*, skal åbne yderligere mindst 20 frem mod udgangen af 2027. ←



Vi styrker rødderne og rækker en hjælpende hånd til danske leverandører

I strategien "Gro'27 – vækst på vores måde", udgør punktet "Gøre det let at spise godt" nummer to af de strategiske pejlemærker.

Forbrugerne bruger mindre tid på madlavning, spiser oftere ude og køber mere takeaway end nogensinde. Vi oplever det både i detail og i foodservice, og som en central aktør i fødevarerbranchen vil vi gøre hverdagen lettere for vores kunder. Det vil vi gøre på flere måder og både for vores detailkunder og vores professionelle kunder i foodservice.

Dansk frugt og grønt har mistet omtrent halvdelen af sine avlere og gartnerier over de seneste 10 år. Nu er der ikke mange tilbage, og der er heller ikke meget dansk frugt og grønt på hylderne i supermarkedet. Det vil vi gøre noget ved. Vi lancerede derfor Styrk Rødderne i sommeren og efteråret 2025. Det kommer blandt andet til udtryk i fire punkter:

1. Dansk dyrket

Kampagner, tydelig mærkning og nye

koncepter skal gøre det nemmere for kunderne at vælge danske varer.

2. Fælles front

Stærkere partnerskaber med udvalgte danske producenter gennem bedre vilkår, langsigtede aftaler og mere fleksible rammer.

3. Væksthuset

Innovation og produktudvikling i samarbejde med producenter, bl.a. nye convenience-produkter og klimarobuste sorter.

4. Stærke rammer

En aktiv indsats for bedre konkurrencevilkår i branchen, fair regulering fx moms på frugt og grønt og politisk fokus på lokalt producerede råvarer.

Styrk Rødderne tager afsæt i vores fokus på at fremme danske råvarer. Det gælder "Danske Madskatte" i MENY, "Danske varer

Inden for det strategiske pejlemærke "Gøre det let at spise godt", handler det om meget mere end danske madvarer.



Koncernchef Tomas Pietrangeli på besøg hos grønt-leverandør Axel Månsson A/S.

til lave priser" i SPAR og "Danmark Dejligst" i Dagrofa Foodservice.

Inden for det strategiske pejlemærke "Gøre det let at spise godt", handler det om meget mere end danske madvarer.

Digitalt gør vi det også lettere at spise godt. Vi har finpudset og styrket vores digitale tilstedeværelse. I detailkæderne gør vi det nemt at handle digitalt. Det gælder blandt andet takeaway og lækre måltidsløsninger fra delikatessen. Det gælder onlinesalg af

festmenuer til fx jul og nytår, og det gælder også hele varesortimentet via Wolt. I 2025 vækstede detailkæderne deres digitale salg med næsten 40 procent i forhold til året før. Væksten er nu fordoblet på to år.

Også Dagrofa Foodservice gør hverdagen lettere for sine professionelle kunder ved at gøre varebestilling mere enkel og effektiv. Og med Wolt kan restauranter, caféer og kantiner mv. hurtigere få leveret mindre ordrer, hvis de er løbet tør for en vare. ←



Kunstig intelligens hjælper med at forudsige behovet for varer

På lageret i Dagrofa Logistik hjælper kunstig intelligens og IT-systemet Relex med at effektivisere og optimere. **“Effektivisere og optimere”** er tredje pejlemærke i strategien **“Gro'27 – vækst på vores måde”**.

Er erfaring og hukommelse går godt i spænd, når man i Dagrofa Logistik skal købe varer hos leverandørerne fra uge til uge, fra måned til måned og fra år til år. Men det skader ikke at få lidt hjælp.

Med IT-systemet Relex får medarbejderne hjælp til at huske, forudsige og beregne det hele. På den måde har man hentet en forbedring på mere end 20 procent, når det gælder varer solgt til reduceret pris. Det sker, når friskheden kommer under det niveau, som kan sælges til normalpris. Men dette er kun en lille del af gevinsterne.

IT-systemet tager sig endnu ikke af varer som frugt og grønt samt kød, men for alle øvrige varer, der findes i supermarkederne gælder, at den kunstige intelligens giver en stor hjælpende hånd i planlægningen, det som i fagsprog hedder disponeringen af varerne. Det giver en tidsbesparelse i forhold til at

forudsige varebehovet, og det gør, at man mere præcist kan ramme den rigtige mængde af den enkelte vare – det er en fordel for både Dagrofa og for leverandøren.

- Hvor meget plejer den enkelte butik at bestille af en bestemt vare fordelt på sæson, årstid, pris og så videre?
- I næste uge har MENY tilbud på en given vare, fx en frossen indbagt laks. Hvor meget plejer der så at blive solgt?
- Hvis der er tilbud på en bestemt kaffe, hvor meget bliver der så solgt, og hvor meget lavere er solget af andre mærker?
- Hvis gin er på tilbud, sælger vi så også mere tonicvand?

Ovenstående er blot eksempler, som teknologien nu hjælper fagfolkene med i Dagrofa Logistik.

Når de har sat grænserne for, hvad systemet skal hjælpe med, så kan det optimere

Teknologien blev introduceret i Dagrofa Logistik i februar 2023. Efter tre års brug og en masse erfaring rigere, bliver systemet rullet ud i de første butikker i slutningen af 2026.

arbejdet og sikre, at medarbejderne kan bruge tiden anderledes. Det kan også sikre et mere stabilt flow på lageret, så der ikke er store udsving i opgaverne på de enkelte ugedage. Nu kan modtagelsen af ikke-tidskritiske varer fordeles bedre over ugen.

BUTIKKER KOBLES PÅ I SOMMEREN 2026

Teknologien blev introduceret i Dagrofa Logistik i februar 2023. Efter tre års brug og en masse erfaring rigere, bliver systemet rullet ud i de første butikker i slutningen af 2026. Også her vil systemet kunne udgøre en betydelig forskel for købmændene, da det kan hjælpe med at forudse, hvor meget butikken

skal bruge af de enkelte varer. Det sker på basis af historikken fra tidligere. Kobler man eksterne faktorer på, vil den også kunne trække fx vejrudsigt med i sine forudsigelser – bliver der fx behov for mere koldskål, rosévin eller noget helt andet.

Endelig vil det for købmændene medføre en stor tidsbesparelse, da det vil give kvalificerede ordreforslag til indkøb, som tager højde for sæson, tilbudspriser og øvrig historik for den enkelte butik. I stedet for, at en medarbejder går rundt i butikken med en håndscanner og bestiller, vil den kunstige intelligens komme med forslag. ←





Aarstiderne løfter både andel af økologi og omsætning i MENY-butikker

Det fjerde og sidste strategiske pejlemærke "Indfri Aarstiderne-potentialet" har en vigtig plads i strategien "Gro'27 – vækst på vores måde."

Købet af Aarstiderne skulle løfte Dagrofas arbejde med økologi, lokale varer og frugt og grønt, og det er lykkedes. Samarbejdet styrker vores position som en af landets førende fødevareraktører. Aarstiderne spiller desuden en stor rolle i at indfri vores målsætning om mere økologi fra bæredygtighedsprogrammet *Grobund for mere*.

Ved årsskiftet var Aarstiderne rullet ud i 41 MENY-butikker. Resten følger trop i første kvartal af 2026. I alle butikker medvirker Aarstiderne til, at MENY øger sin andel af økologi. I enkelte butikker udgør økologi nu mere end 40 procent af alt frugt og grønt salg. MENY-kunderne har taget Aarstiderne til sig. Særligt netop frugt og grønt, men også økologiske måltidsposer og kolonialvarer.

I 2026 vil mere end 100 egne produkter (private label) fra Aarstiderne blive introduceret i MENY. Det gælder blandt andet convenience-produkter og rugbrød. Det gælder også frostvarer, krydderier, pasta og drikkevarer. Samtidig er udvalgte egne produkter fra Dagrofas Grøn Balance-serie blevet tilgængelige online på Aarstidernes webshop.

VIDSTE DU, AT ...

... Aarstiderne medvirker til, at alle MENY-butikker øger deres andel af økologi. I enkelte butikker udgør økologi nu mere end 40 procent af alt frugt og grønt salg.



Ydermere vil Aarstiderne også nå Dagrofa Foodservice og bliver tilgængelig for Dagrofas professionelle kunder i 2026. Det har mange kunder i Dagrofa Foodservice allerede udtrykt ønske om.

I forbindelse med Danmarks EU-formandskab fandt det økologiske topmøde Organic Summit sted i København i august. MENY var hovedsponsor for det vigtige topmøde og bidrog med viden og indsigt i forskellige debatter og workshops. 30 pressefolk fra hele

verden deltog også i en rundtur på topmødets tredje dag. Her indgik et besøg hos MENY på Vermlandsgade i København, hvor deltagerne fik viden om Aarstidernes indtog i MENY.

MENYs købmænd oplever, at Aarstidernes produkter er med til at løfte hele frugt og grønt-udtrykket i deres butik. Fornemmelsen af gårdbutik med velduftende friske råvarer løfter hele indkøbsoplevelsen og gør en forskel i MENY. ←



Vækst med baggrund i det lokale

SPAR-købmand Michael Sangill vandt i 2025 Danish Retail Award.

Sammen med sin ven og kompagnon Thomas Dalsgaard Pedersen driver han tre butikker i Hvide Sande og Bjerregaard i Vestjylland. De er mønstereksempler i SPAR, de er selvstændige købmænd med stort S, og de er iværksættere, der får ting til at ske.

Hæderen ved Danish Retail Award var ikke bare en anerkendelse af stærke resultater. Michael Sangill og hans kompagnon forstår at skabe sund vækst med lokal forankring og medarbejderne i centrum – alt det, som vi i Dagrofa allerhelst vil stå for, nemlig “vækst på vores måde.” De er entreprenante, og de tænker selv. Kort fortalt; frihed, fællesskab og resultater. Derfor er de mønstereksempler på fundamentet i strategien “Gro’27 – vækst på vores måde.”

Michael Sangill investerer i moderne butikker, grøn energi og i lokalsamfundet. Han og Thomas Dalsgaard Pedersen har udviklet deres butikker, og hver eneste gang har de brugt lokal arbejdskraft. De lader pengene arbejde i lokalsamfundet. De finder også små

lokale leverandører og giver dem hyldeplads i butikkerne.

Michael Sangill og hans team har skabt vedvarende vækst – uden at glemme nærhed, ansvar og menneskelighed. Medarbejderne får lov at udvikle sig, og friheden i kæden bruger de aktivt. På den måde kan de få butikkerne til at afspejle det lokalsamfund, de er en del af. Desuden er de kendt for at skabe et inkluderende og udviklende arbejdsmiljø, hvor alle cirka 70 medarbejdere får mulighed for at vokse i deres arbejde.

Det er i høj grad vækst på vores måde – hvor stærke købmænd, lokale værdier og engagement i mennesker spiller sammen.

Da Michael Sangill vandt Danish Retail Award, sagde han sådan her: “Jeg mener, at SPAR er Danmarks bedste kæde, fordi der er så meget frihed under ansvar. Som købmand har du plads til at tænke selv. Det hele er ikke så stramt og topstyret. Der er plads til skæve tanker og idéer.” ←



Jeg mener, at SPAR er Danmarks bedste kæde, fordi der er så meget frihed under ansvar. Som købmand har du plads til at tænke selv.





Den rummelige arbejdsplads

I Dagrofa tager vi forskellige initiativer for at sikre den rummelige arbejdsplads. Et par væsentlige tiltag blev sat i søen i 2025.

Dagrofa skal være et trygt og rummeligt sted at arbejde. I 2025 tiltrådte vi Ungeløftet, som er et bredt politisk initiativ, der skal hjælpe de cirka 45.000 unge mellem 16 og 24 år, som er uden job og uddannelse, ind på arbejdsmarkedet. Dagrofa har tiltrådt det nationale samarbejde, og flere af vores købmænd har tiltrådt det lokalt i deres kommune.

Læs mere om det på næste side under fortællingen om MENY-købmand René Povlsen i Rønde. Du kan også finde flere detaljer om Dagrofa som en mangfoldig arbejdsplads i afsnittet "En attraktiv arbejdsplads" under ESG-rapporten på side 64.

I Dagrofa har vi styrket indsatsen på barselsområdet i 2025 og i årene, der kommer. Diversitet og mangfoldighed er en kernesag for os. Vi mener, at en god kønsbalance er med til at skabe ikke bare en god arbejdsplads men også gode resultater. Derfor vil vi gerne sikre, at mænd og kvinder har de samme

muligheder for at skabe sig en karriere i branchen.

300 af Dagrofas købmænd og medarbejdere har ladet sig interviewe og givet input til en rapport udarbejdet af Tænk tanken Equalis. Rapporten har givet anbefalinger til tiltag, der kan give kvinder bedre muligheder for karriere.

KFI Erhvervsdrivende Fond har etableret en barselspulje med 20 mio. kroner. Den kan både virksomhed og medarbejder søge støtte i. Formålet er at styrke ligestillingen og øge lederpotentialen i detailhandlen. Hverken medarbejder eller arbejdsgiver skal føle, at barsel er en belastning og dermed en hindring for at gøre karriere.

I Dagrofa har vi fulgt op med to barselsguides med gode råd og vejledning til, hvordan barsel bør håndteres, så man sikrer, at det er en god oplevelse, der går hånd i hånd med karrieren. ←

Vi mener, at en god kønsbalance er med til at skabe ikke bare en god arbejdsplads men også gode resultater.

MENY-KØBMAND TAGER PRESSEDE UNGE UNDER SINE VINGER

For MENY-købmand René Povlsen er Ungeløftet en selvfølge. Han hjælper, når han kan, og Syddjurs Kommune kan trygt sende unge mennesker ud til ham, når de skal finde en arbejdsplads til en person, der har brug for særlige vilkår og et skub for at komme ind på arbejdsmarkedet.

For at Ungeløftet for alvor skal gøre en forskel, skal det kommunale og lokale engagement også være stort. René Povlsen har taget sådan en rolle på sig i knap 20 år, og det krævede ikke meget betænkningstid for ham at skrive under på Ungeløftet i Syddjurs Kommune.

"Jeg har et hjerte for, at vi skal hjælpe de unge mennesker ud på en arbejdsplads. Det er ofte unge mennesker med et eller andet problem, og det at have et arbejde at stå op til, giver stabilitet. Det giver en balance for os alle at møde andre mennesker og at se, at ikke alle er som os selv," siger han.

"Vi giver dem faste rammer og struktur. Vi hjælper dem til en stabil tilværelse, men de

Det giver en balance for os alle at møde andre mennesker og at se, at ikke alle er som os selv.

Købmand René Povlsen med en af sine unge medarbejdere. Det er dog ikke ham, han fortæller om i teksten.



skal selv ville det, for ellers går det ikke," fortsætter han.

René Povlsen har masser af eksempler på unge, han har hjulpet. Nogle er meget klare i hukommelsen, andre kommer lidt efter lidt. Der har nemlig været en del gennem årene.

"Vi har en medarbejder, som har haft 10-års jubilæum hos os. 13 år har han nok været her. Til at begynde med kom han i et jobtræningsforløb. Han boede i et bofællesskab og skulle overvåges døgnet rundt. Han fik selvtillid i takt med stabiliteten, og i dag bor han for sig selv."

"Vi har en anden medarbejder, som begyndte i lære hos os. I første omgang var hun desværre ikke klar – hun var ikke moden nok endnu. Hun måtte stoppe og var væk. Halvandet år senere kom hun tilbage og gjorde sin uddannelse færdig. Det er også en solstrålehistorie," siger René Povlsen, der selv har været købmand i MENY i Rønde siden han overtog butikken fra sine forældre i 2012.

Ifølge René Povlsen er der omtrent 500 unge mellem 15 og 24 år uden job og uddannelse i Syddjurs Kommune. Han kan ikke hjælpe dem alle, men han siger ja, når den unge er motiveret til at få succes i hans butik. ←



En række tekniske forbedringer har lettet arbejdet for Dagrofas købmænd

Nye håndterminaler har samlet alle operationer i én løsning. Nye servere har optimeret driften, og scan selv-kasser har givet mere overskud i hverdagen i mange butikker i 2025.

Strategien "Gro'27 – vækst på vores måde" gælder, at et stærkt og forbedret IT-fundament udgør en væsentlig grundpille. Et moderniseret IT-landskab er afgørende for, at Dagrofa kan operere effektivt, stabilt og sikkert – både i dag og i fremtiden. Det er en vigtig grundsten til vores vækstambitioner i "Gro'27 – vækst på vores måde."

Derfor har Dagrofa IT sat væsentlige ressourcer ind på at gøre hverdagen lettere for de mange selvstændige og i alt mere end 500 købmænd i vores detailkæder.

En ny håndterminal har samlet alle funktioner og alle apps i én løsning. Det betyder, at butikkerne kan klare varebestilling, håndtere returvarer, Mit Dagrofa og de forskellige aktører inden for madspild, onlinesalg mv. på

én og samme terminal. Funktionen forenkler og forbedrer hverdagen for købmændene i alle kæder.

Ydermere har Dagrofa IT optimeret sin butiksservice. Det betyder en mere stabil drift på hardware på den bagvedliggende infrastruktur i IT-systemerne. Målet er enkelt. Købmændene skal kunne koncentrere sig om at drive deres butikker og ikke opleve forhindringer og begrænsninger i IT-systemerne.

Scan-Selv er rullet ud i de første butikker i 2025, og når flere butikker i 2026. I mange butikker er det omtrent 30 procent af kunderne, der benytter Scan-Selv. Løsningerne med Scan-Selv kommer primært til MENY og SPAR. ←

I mange butikker er det omtrent 30 procent af kunderne, der benytter Scan-Selv.



Frugt & Grønt

To Go



Bæredygtigheden

Arbejdet med bæredygtighed i Dagrofa

Rapportering efter Årsregnskabsloven § 99B

Med Dagrofas nye strategi, "Gro' 27 – vækst på vores måde", har vi sat ambitiøse mål for Dagrofas vækst og udvikling. Vi er bevidste om, at der med driften og udviklingen af vores forretning følger et ansvar for mennesker, naturen og kloden.

Vi har arbejdet med bæredygtighed i mange år og har i 2025 taget skridt for at integrere dette arbejde yderligere i vores kerneforretning. Vi stræber efter at minimere vores klima- og miljøpåvirkning, arbejde ressourceeffektivt, styrke sociale forhold og fremme etisk adfærd og antikorruption i alle dele af virksomheden.

Følgende eksponeringer er vurderet som de væsentligste for Dagrofa og adresseres på de følgende sider i denne årsrapport:

→ **Miljø og klima**

Madspild, energiforbrug og CO2e-udledning

→ **Sociale og personaleforhold**

Arbejds miljø, sikkerhed og ligebehandling

→ **Menneskerettigheder**

Børnearbejde, tvangsarbejde, ligebehandling og fødevarer sikkerhed

→ **Korruption og bestikkelse**

Som medlem af United Nations Global Compact har Dagrofa desuden forpligtet sig til at arbejde efter FN's 10 principper for ansvarlig virksomhedsdrift, ligesom vi stræber efter at bidrage til de mest relevante af FN's Verdensmål. Dagrofas forretningsmodel og værdikæde er beskrevet på side 22-23. ←



Aarstiderne ligger i naturskønne omgivelser i Krogerup ved Humlebæk.

FN's Verdensmål danner en solid ramme for arbejdet med bæredygtighed og har også bidraget til retningen i Dagrofas strategiske bæredygtighedsindsatser. Verdensmålene er indbyrdes relateret, og gennem relevante delmål adresserer vi særligt målene, som omhandler ansvarlig brug af ressourcer (Verdensmål 7, 12, 13, 14 og 15). Herudover arbejder vi med social inklusion og rettigheder for den enkelte (Verdensmål 4 og 5) og udvikling af samfundet (Verdensmål 8, 11 og 17).

VERDENSMÅL for bæredygtig udvikling



NYT PROGRAM FOR
BÆREDYGTIGHED

Grobund for mere

I 2025 udviklede Dagrofa et nyt program for bæredygtighed. Programmet er forankret i vores strategi, "Gro'27 – vækst på vores måde", og løber i samme periode. Det kombinerer erfaringerne fra vores hidtidige bæredygtighedsindsatser med nye områder, hvor vi kan gøre en forskel for virksomheden, medarbejderne, kunderne og omgivelserne.

Grobund for mere

Dagrofa



Lokal handlekraft

Vi vil styrke de levende lokalsamfund, fællesskaber og muligheder i små og store byer



Mere madansvar

Vi vil fremme mad, der gør en forskel, og vi vil styrke madkulturen i Danmark



Grøn omstilling

Vi vil bidrage til den grønne omstilling med afsæt i godt købmandsskab

Levende lokalsamfund

Mere dansk

Energieffektiv drift

Stærke kompetencer

Mere økologi

Klogere transport

Forskellighed som styrke

Mere inspiration

Mindre madspild

På et ordentligt grundlag

Data og klimaregnskab | Ansvarlig forretning | Kulturel forankring

Programmet har fået titlen *Grobund for mere*, fordi vi vil udfordre vaner – både vores egne og branchens – og blive ved med at spørge, om vi kan gøre lidt mere. Vi mener nemlig, at madglæde og ansvar hører sammen, og derfor tænker vi bæredygtighed ind i de valg, vi hver dag træffer om sortiment, samarbejdspartnere, transport og energiforbrug.

Grobund for mere handler kort sagt om at give mere inspiration og næring til dem, som arbejder med mad. Og mere mening til dem, der køber den.

Vi fokuserer på de tre overordnede temaer Lokal handlekraft, Mere madansvar og Grøn

omstilling, der alle hviler på et ordentligt grundlag af forbedret data og klimaregnskab, ansvarlig forretningsdrift og kulturel forankring.

LOKAL HANDLEKRAFT

Vi vil styrke levende lokalsamfund, hvor vores butikker er stedet, mennesker mødes, handler og hører til. Samtidig vil vi skabe attraktive uddannelsesmuligheder og karriereveje på tværs af fødevarerbranchen, og vi vil tilbyde arbejdspladser i hele landet, hvor alle kan trives og lykkes – uanset baggrund.

Læs mere om, hvordan vi styrker den lokale handlekraft på næste side.

MERE MADANSVAR

Vi vil fremme mad, der gør en forskel, og vi vil styrke madkulturen i Danmark. Det gør vi blandt andet ved at styrke rødderne i dansk fødevarerproduktion, opmuntre til flere danske varer på tallerkenen og gøre økologi til et nemt og naturligt valg i hverdagen. Samtidig udvikler vi madscenen i en grønnere retning gennem innovativ og ansvarlig gastronomi, der inspirerer både i professionelle og private køkkener. Læs mere om vores indsatser inden for madansvar på side 30 og 34.

GRØN OMSTILLING

Vi vil bidrage til den grønne omstilling med afsæt i godt købmandskab. Når vi bruger mindre energi, transporterer varerne klogere

og mindsker madspildet, skaber det værdi for både forretningen og miljøet. Vores arbejde med energieffektivitet, madspild og den grønne omstilling beskrives på side 52-61.

ET ORDENTLIG GRUNDLAG

Vi ved, at arbejdet med bæredygtighed kræver et stærkt fundament. Derfor arbejder vi, som en del af *Grobund for mere*, med løbende forbedringer i datakvalitet og rapportering, ansvarlighed i leverandørkæden og kulturel forankring af bæredygtighedsindsatsen på tværs af hele forretningen. Dette arbejde bringer os samtidig et skridt længere i forberedelserne til de kommende EU-krav, ikke mindst Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). ←

Når vi bruger mindre energi, transporterer varerne klogere og mindsker madspildet, skaber det værdi for både forretningen og miljøet.

FELDBORGS LOKALE KØBMAND HAR FORDOBLET OMSÆTNINGEN

Omtrent 520 sjæle bor der i den midtjyske by Feldborg. Da byens brugs var lukket manglede de lokale en lokal indkøbsmulighed. De kunne køre syv kilometer til Haderup, 25 kilometer til Holstebro eller 27 kilometer til Herning. Det er langt. Derfor tog en borgergruppe et initiativ, som de ikke har fortrudt.

I kraft af anparter og fonde samlede de 4,5 mio. kroner ind. 95 procent af byens husstande købte anparter. Ved udgangen af 2025 kan borgerne se tilbage på halvan-

det år med Min Købmand Feldborg og en butik, som borgerne er ekstremt glade for, og som overgår alle forventninger.

Med en omsætning på 13 mio. kroner i 2025, omsætter butikken for næsten det dobbelte af, hvad Lokalbrugsen gjorde i de samme lokaler. Det gør man med købmand Michael Ellingsen, som har skabt en butik, der bliver bemærket. Masser af aktivitet både i butikken og på sociale medier. Godt humør, dygtige medarbejdere, gode priser og gode varer.



**Min Købmand Feldborg
åbnede i 2024 og har
fordoblet omsætningen
i forhold til den tidligere
brugs i samme lokaler.**

Målbare resultater

Med *Grobund for mere* ønsker vi at skabe resultater, der bidrager til at udvikle og fremtidssikre Dagrofa samtidig med, at vi skaber værdi for vores kunder og minimerer negative påvirkninger. Derfor har vi defineret målsætninger for alle initiativer i programmet. Fra næste regnskabsår vil vi årligt kommunikere om, hvordan vi leverer på målsætningerne frem mod udgangen af 2027.

Tema	Initiativ	Målsætning ¹
Lokal handlekraft	Levende lokalsamfund	Vi vil hjælpe landsbyer med at åbne 20 nye borgerbutikker inden udgangen af 2027.
	Stærke kompetencer	Vi vil uddanne mindst 150 elever om året frem mod udgangen af 2027.
	Forskellighed som styrke	Vi vil have vores medarbejdertrivselsmåling Puls til at ligge stabilt i intervallet 3,8–4,1 på Diversitet & Inklusion.
Mere madansvar	Mere dansk	Vi vil øge andelen af dansk frugt og grønt i vores sortiment med mindst 10 procent inden 2030.
	Mere økologi	Vi vil øge omsætningen af økologiske varer med mindst 10 procent inden udgangen af 2027.
	Mere inspiration	Vi vil udvikle sortimenter og løsninger, der adskiller sig i markedet og gør det nemt at vælge ansvarligt.
Grøn omstilling	Energieffektiv drift	Vi vil reducere indkøbet af energi i kWh med 10 procent pr. lokation og øge andelen af vedvarende energi frem mod udgangen af 2027.
	Klogere transport	Vi vil omstille vores transport, blandt andet gennem øget elektrificering, hvor det skaber størst effekt frem mod udgangen af 2027.
	Mindre madspild	Vi vil reducere vores eget madspild med mindst 10 procent inden udgangen af 2027.
Et ordentligt grundlag	Data og klimaregnskab	Vi vil løbende forbedre vores datagrundlag på E, S og G.
	Ansvarlig forretning	Vi vil indgå i alliancer, partnerskaber og stille krav i vores leverandørsamarbejder med fokus på ansvar for mennesker, dyr og miljø.
	Kulturel forankring	Vi vil gennemføre lokale læringstiltag om bæredygtighed – enten fysisk eller digitalt.

¹: Alle relative mål opgøres med 2024 som basisår.

Vores interesser

Dagrofas bæredygtighedsagenda sættes i tæt samspil med en bred vifte af interesser, der repræsenterer alle dele af vores forretning. Dialogen sker løbende gennem forskellige kanaler og er altafgørende for os i arbejdet med at prioritere og drive indsatserne på bæredygtighedsområdet. Nedenfor er vist en opsummering af vores væsentligste interessentgrupper, og hvordan vi engagerer os med dem.

Interessent	Væsentligste emner for interessenten	Primære kommunikationskanaler
Medarbejdere → for at kunne tiltrække, fastholde og udvikle medarbejdere med de rette kvalifikationer.	Medarbejdertilfredshed, arbejdsvilkår, goder, uddannelser og karriere, sundhed og sikkerhed.	Medarbejdertilfredshedsundersøgelser, medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen, dialog med nærmeste leder, dialog med tillidsrepræsentanter og fagforeninger.
Købmænd → for at være en attraktiv partner for vores købmænd og sikre, at vores brands fremstår attraktivt.	Fødevarerikkerhed, cirkulær økonomi, biodiversitet, klima, dyrevelfærd.	Købmandsundersøgelser, møder i kædeudvalg, butiksbesøg, møder i købmandsråd og brancheforeninger.
Kunder (B2B) → for at sikre, at vi er en attraktiv partner for vores kunder og bistå dem i arbejdet med bæredygtighed.	Menneskerettigheder, klima, cirkulær økonomi, luftforurening, biodiversitet, fødevarerikkerhed, dyrevelfærd.	Kundemøder, messer og konferencer, løbende kundeservice, møder i brancheforeninger.
Slutbrugere → for at kunne tilbyde et attraktivt indkøbssted med høj forbrugertillid og et attraktivt sortiment, som gør forbrugeren i stand til at handle ansvarligt.	Fødevarerikkerhed, cirkulær økonomi, biodiversitet, klima, dyrevelfærd, menneskerettigheder.	Forbrugerpaneler, dialog på sociale medier, postkasser i butikkerne, kundehenvendelser i kundeservice, fordelsprogrammer.
Leverandører → for at understøtte arbejdet med at levere på vores bæredygtigheds-mål samt sikre gode og ansvarlige arbejdsforhold i hele værdikæden.	Menneskerettigheder, klima, cirkulær økonomi, luftforurening, biodiversitet, fødevarerikkerhed, antikorrusion og hvidvask, dyrevelfærd, betalingsbetingelser.	Leverandørmøder, leverandørkontroller, messer og konferencer, møder i brancheforeninger, tredjepartsaudits.
Dagligvarebranchen (konkurrenter, myndigheder og foreninger) → for at sparre om væsentlige emner, leve op til og påvirke relevant lovgivning, imødekomme samfundsforventninger.	Menneskerettigheder, klima, cirkulær økonomi, luftforurening, biodiversitet, fødevarerikkerhed, antikorrusion og hvidvask, dyrevelfærd, selskabsledelse.	Brancheforeningsmøder, rundbordsdiskussioner, høringssvar, konferencer, multistakeholderfora.

Grøn omstilling

I Dagrofa tager vi afsæt i det gode købmandskab i arbejdet med den grønne omstilling. Det skaber værdi for både vores virksomhed og for klimaet. Vi foretager løbende forbedringer i alle forretningsenheder, der øger energieffektiviteten og nedbringer behovet for indkøb af energi fra fossile kilder.

I 2025 har vi også haft stort fokus på at forbedre datakvaliteten og styrke klimarapporteringen. Som resultat heraf præsenterer vi i denne årsrapport for første gang Dagrofa-koncernens samlede klimaregnskab for scope 1 og 2. Klimaregnskabet kortlægger udledningerne fra vores egne virksomhedsaktiviteter. Regnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med Greenhouse Gas-protokollen og benytter i videst muligt omfang aktivitetsdata. I 2026 vil vi arbejde videre med dette område, særligt med fokus på forbedret datakvalitet samt styrket intern forankring af klimadata og -rapportering.

Transport på fossile brændsler (diesel- og benzinforbrug til varetransport og firmabiler) udgør den største kilde til udledninger med 55 procent af de samlede udledninger i scope 1 og 2. De samlede udledninger til elforbrug (herunder elektriske lastbiler og firmabiler) og drift af bygninger udgør 38 procent, mens flygtige udledninger fra brug af kølemidler til nedkøling af varer udgør 6 procent.



Energieffektivitet i driften

Dagrofa har i de senere år igangsat en række energibesparende tiltag i egne butikker, kontorer og terminaler. Blandt andet er der løbende investeret i elmålere og styringsværktøjer, der gør os bedre i stand til at overvåge energiforbruget, særligt til varme, varednkøling og belysning, og handle på afvigelser og forbedringspotentialer.

I 2025 har vi set effekten af disse investeringer, og i årets løb har Dagrofas centrale energiteam været i dialog med omkring 200 købmænd og lageransvarlige for at forbedre energieffektiviteten på de enkelte lokationer.

Knap halvdelen af Dagrofas samlede elforbrug bruges til nedkøling af fødevarer. Ved at investere i styringsværktøjer, der overvåger temperaturen og optimerer eksempelvis afrimning, har vi reduceret det samlede elforbrug til varednkøling med 12 procent fra 2024 til 2025. Samtidig reducerer vi energiforbruget til varme ved at optimere udbyttet af overskudsvarme fra varednkøling.

Størstedelen af koncernens butikker og alle terminaler har systemer, der tillader udnyttelsen af overskudsvarme til at opvarme bygningen. I øjeblikket dækkes omkring halvdelen af Dagrofas samlede varmemeforbrug af overskudsvarme.

Samlet set har energiforbruget i 2025 været uændret i forhold til året før trods en stigning i antallet af butikker og et øget elforbrug til

opladning af firmabiler og elektriske lastbiler. Vi er tilfredse med dette resultat, særligt med tanke på de løbende forbedringer i energieffektiviteten i de forudgående år. Vi tror samtidig på, at der er yderligere forbedringer at hente i takt med, at styringsværktøjerne forbedrer vores indblik og handlemuligheder i forhold til energiforbruget.

Følgende konkrete eksempler viser, hvordan vi har forbedret energieffektiviteten på tværs af forretningsenhederne i løbet af 2025:

Dagrofa Logistik

→ Dagrofas hovedkontor og to centrallagre i Ringsted har udfaset naturgas som varmekilde til fordel for fjernvarme.

→ Der er opnået en betydelig besparelse i elektricitet til belysning på Dagrofa Logistiks lokationer i Ringsted som følge af udskiftning af lyskilder til LED samt installation af behovsstyret belysning via bevægelsessensorer.

Dagrofa Foodservice

→ På Dagrofa Foodservice-lokationer blev tre af de tilbageværende oliefyr udskiftet med elektriske varmepumper.

Dagrofa – egne butikker

→ MENY i Bistrup har udfaset naturgas og i stedet fået en elektrisk varmepumpe. Med ombygningen af indgangspartiet fik butikken også nye lufttæpper, som øger energieffektiviteten og forbedrer indeklimaet.

→ MENY på Borups Allé har fået nye

installationer og udnytter nu overskudsvarme fra varednkøling til opvarmning af butikken, hvilket har reduceret varmemeforbruget betydeligt.

Dagrofa – selvstændige købmænd

→ Med finansiering fra KFI Erhvervsdrivende Fond har vi hjulpet 15 selvstændige købmænd med at udskifte køleanlæg til mere energieffektive udgaver.

→ MENY i Frederikssund har udskiftet sit oliefyr med en elektrisk varmepumpe og opnået store energibesparelser trods installationen af et nyt klimaanlæg, der forbedrer indeklimaet i butikken.

I det kommende år vil vi fortsat fokusere på energieffektiv drift på tværs af koncernens

lokationer. Vi planlægger desuden etablering af solceller på en række Cash & Carry-butikker, som forventes at nedbringe behovet for indkøb af strøm fra fossile kilder yderligere fra andet halvår af 2026.

KLOGERE TRANSPORT

Effektiv og driftssikker transport af vores varer mellem terminaler, butikker og erhvervs-kunder er en del af kernen i Dagrofas forretning. Vi arbejder konstant for at gøre logistikløsningerne klogere og mere effektive, og frem mod 2028 har vi forpligtet os til at omstille til mere bæredygtig transport, hvor det skaber størst værdi. Omstillingen indebærer blandt andet øget elektrificering, som i stigende grad er et ønske hos erhvervs-kunder og samtidig stiller Dagrofa stærkere i forhold til de afgiftsmæssige rammevilkår for godstransport.

I Dagrofa Logistik blev elektriske lastbiler introduceret i driften i 2024 og øget i løbet af 2025 i tæt samarbejde med logistik-selskabet Frode Laursen. Vi har især haft fokus på at øge andelen af kilometer kørt på elektricitet frem for diesel og har set en fin stigning i løbet af året. Dette arbejde har krævet videreuddannelse af chauffører og optimering af planlægning, så de elektriske lastbilers potentiale udnyttes til fulde. Vi fortsætter indsatsen i 2026 og forventer en positiv effekt.

Dagrofa Logistik har desuden et mangeårigt partnerskab med Arla, hvor visse af Dagrofas produktkategorier samdistribueres med Arlas mejeriprodukter. Samarbejdet bidrager positivt til vores driftsresultat samtidig med, at det betyder færre leveringer hos købmændene og færre kilometer på vejen. ←

12 PROCENT

har vi reduceret det samlede elforbrug til varednkøling fra 2024 til 2025. Dette er sket ved at investere i styringsværktøjer, der overvåger temperaturen og optimerer eksempelvis afrimning.

Mindre madspild

Som aktør i fødevarerbranchen har vi et ansvar for at håndtere madvarer med omtanke og minimere madspild – af hensyn til både mennesker og miljø. Samtidig er det ganske enkelt godt købmandskab, når vi mindsker spildet og giver hver vare mest mulig værdi.

En fælles indsats mod madspild

Dagrofa har siden 2020 været en del af initiativet Danmark mod Madspild hos tænketanken ONE\THIRD. Herigennem har vi, sammen med en række andre aktører i fødevarerbranchen, forpligtet os til at bidrage til at reducere branchens madspild med 50 procent inden udgangen af 2030. For eksempel er Dagrofa-koncernens topchef Tomas Pietrangeli medlem af Klub 12.3, som er etableret af fødevareminister Jacob Jensen med det formål at reducere madspild i den danske fødevarerbranche og støtte FN's Verdensmål 12.3 om at halvere madspild inden 2030.

En aktiv indsats i den daglige drift

Vi arbejder målrettet med at reducere madspild i den daglige drift på forskellige måder i alle dele af forretningen. I en lang række af vores butikker – på tværs af detail og Cash & Carry – benyttes det digitale værktøj Upshop, der hjælper butikkerne med nemmere at identificere og sænke prisen på varer, der nærmer sig udløbsdatoen.

I løbet af 2025 har vi set en fin stigning i både antallet af butikker, der benytter Upshop, og i mængden af varer, der sælges til nedsat pris frem for at gå til spilde. Flere butikker arbejder desuden med madspildsappen Too Good To Go, der gør det muligt at sælge

overskudsvarer til kraftigt reducerede priser. Også i Dagrofa Logistik er der stort fokus på at tilbyde varer, der nærmer sig udløbsdatoen, til butikkerne til reduceret pris.

Fra madspild til gavn

I en virksomhed af Dagrofas størrelse vil det aldrig være muligt at sælge alle varer. Derfor sætter vi stor pris på samarbejdet med en række velgørende partnere, som modtager overskudsvarer fra os og sikrer, at de gør gavn i stedet for at gå til spilde.

Dagrofa Foodservice har siden 2021 samarbejdet tæt med organisationen JunkFood, der udnytter overskudsmad til at lave solide og næringsrige måltider til gadens folk. I 2025 donerede Dagrofa Foodservice over 30 ton fødevarer til JunkFood.

Stop Spild Lokalt er en anden velgørende partner, der aftager overskudsmad fra flere detailbutikker, Cash & Carry-butikker og Dagrofa-lagre og fordeler det til familier igennem Madoaser i hele landet. Dagrofa Foodservice indgik i 2023 en landsdækkende aftale med Stop Spild Lokalt, og i 2025 har Dagrofa Foodservice alene doneret knap 150 ton overskudsfødevarer til organisationen.

Med Dagrofas nye bæredygtighedsprogram, *Grobund for mere*, styrkes vores fokus på madspild yderligere. Vi vil blandt andet styrke datafundamentet for at forbedre vores indblik i udviklingen i kassationer og donationer af overskudsmad. Formålet er at igangsætte initiativer, der både reducerer mængden af mad, der ikke kan sælges, og øger donationsgraden af overskudsvarer for at mindske madspildet mest muligt. ←

I 2025 donerede Dagrofa Foodservice over 30 ton fødevarer til JunkFood. ←

80 TUSIND

varme og nærende måltider til gadens folk. Det blev resultatet af partnerskabet mellem Dagrofa Foodservice og organisationen JunkFood i 2025.



Arbejdet med klima, miljø og biodiversitet i Dagrofas leverandørkæde

Dagrofa handler med flere produkter, hvor der ved dyrkning af råvarerne kan forekomme afskovning eller anden negativ påvirkning på miljø og biodiversitet. Ved flere af disse produkter er der også risiko for sociale udfordringer i leverandørkæderne.

Dagrofa adresserer blandt andet væsentlige klima-, miljø- og sociale påvirkninger i relevante leverandørkæder gennem leverandørvurderinger som beskrevet på side 72 og gennem alliancer faciliteret af Etisk Handel Danmark. Dagrofas medvirken i alliancer for at sikre ansvarlighed i leverandørkæden er beskrevet på side 78.

Arbejdet i alliancerne har i 2025 fokuseret fortrinsvist på EU's Skovrydningsforordning (EUDR), som pålægger importører og forhandlere af en række varer, herunder soja, palmeolie og kaffe, at foretage due diligence for afskovning og en række andre forhold i primærproduktionen. Til trods for udskydelsen af EUDR, der på nuværende tidspunkt forventes at træde i kraft for Dagrofa fra december 2026, fortsætter arbejdet i alliancerne med at forebygge skovrydning, blandt andet med udspring i rammeværktøjet Accountable Framework initiative (AFI). ←

VIDSTE DU, AT ...

... arbejdet i alliancerne i 2025 har fokuseret fortrinsvist på EU's Skovrydningsforordning (EUDR), som pålægger importører og forhandlere af en række varer, herunder soja, palmeolie og kaffe, at foretage due diligence for bl.a. afskovning.



Energi- og klimaregnskab

ENERGIFORBRUG PÅ DAGROFA-KONCERNENS EGNE LOKATIONER¹

	Enhed	2025 ²	2025 ³	2024	2023
Elektricitet	MWh	63.264	60.545	60.012	58.121
Fjernvarme	MWh	9.359	9.277	9.033	9.118
Gas	MWh	4.242	3.911	5.165	6.097
Olie	MWh	258	170	200	141
Andet	MWh	871	0	0	0
Total	MWh	77.994	73.903	74.410	73.477

¹: Historisk data er opgjort eksklusiv Aarstiderne, mens energiforbruget for 2025 er opgjort både inklusiv og eksklusiv Aarstiderne for at sikre sammenlignelighed.

²: Inkl. Aarstiderne

³: Ekskl. Aarstiderne

CO₂e-UDLEDNINGER¹

	Enhed	2025
Scope 1		
Stationær forbrænding	tCO ₂ e	564
Mobil forbrænding	tCO ₂ e	6.635
Procesudledninger	tCO ₂ e	-
Flygtige udledninger	tCO ₂ e	774
Scope 2		
Lokationsbaseret	tCO ₂ e	3.991
Markedsbaseret	tCO ₂ e	27.581
Totale udledninger i scope 1 og scope 2 (lokationsbaseret)	tCO₂e	11.964

¹: Aarstiderne, der blev en del af Dagrofa-koncernen pr. 1. januar, er inkluderet i klimaregnskabet for 2025.

REGNSKABSPRAKSIS FOR ENERGIFORBRUG

Opgørelsen af energi indebærer al forbrug af elektricitet, naturgas, fyringsolie og træflis på Dagrofa-koncernens lokationer. Energiforbruget indhentes automatisk fra målerdata eller manuel indtastning fra fakturaer. Naturgas for fjerde kvartal beregnes via ekstrapolering baseret på historiske data og sammenlignelige lokationer. Energiforbruget er omregnet til MWh.

REGNSKABSPRAKSIS FOR KLIMAREGNSKAB

Dagrofas klimaregnskab indeholder i 2025 scope 1 og scope 2. Beregningerne bygger på en kombination af primære datakilder, såsom målerdata, leverandørdata og fakturaer, samt sekundære data, hvor direkte målinger ikke er tilgængelige.

Scope 1 – Direkte emissioner

Scope 1 omfatter direkte drivhusgasemissioner fra Dagrofas egne aktiviteter, herunder brændsler og flygtige emissioner. Emissionerne er udregnet baseret på følgende data:

Naturgas

Forbrug af naturgas til opvarmning registreres i Comundo. Data kommer enten automatisk fra målere, opgørelser fra gasleverandør eller ved manuel indtastning fra fakturaer. For lokationer uden målere beregnes forbruget via ekstrapolering baseret på historiske data og sammenlignelige lokationer. Emissioner beregnes ved brug af emissionsfaktorer fra Energistyrelsens energistatistik 2024.

Fyringsolie og træflis

Der anvendes begrænsede mængder fyringsolie og træflis, som dokumenteres via fakturaer og registreres manuelt. Emissionsfaktorer stammer fra Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) 2025.

Brændstof i køretøjer

Brændstofforbrug omfatter benzin, diesel, AdBlue og HVO 100, som registreres gennem tankkort og fakturaer opgjort i liter. De anvendte emissionsfaktorer er fra

Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) 2025 og direkte fra leverandøren.

Flygtige emissioner fra kølemidler

Emissioner fra kølemidler er baseret på data fra serviceselskaber om påfyldte mængder samt estimerede lækager. Kølemidler fra aircondition, varmepumper, chillere, HVAC-anlæg og køretøjer er ekskluderet grundet manglende datagrundlag. Emissionsfaktorer stammer fra Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) 2025.

Scope 2 – Indirekte emissioner fra energi

Scope 2 omfatter drivhusgasemissioner fra Dagrofas forbrug af elektricitet og fjernvarme på tværs af kontorer, butikker, terminaler, lagre og andre lokationer samt flåden af elbiler. Emissionerne er udregnet baseret på følgende data:

Elektricitet

Forbrug af elektricitet til bygninger registreres i Comundo. Data kommer enten automatisk fra målere eller i enkelte tilfælde ved manuel indtastning fra fakturaer. Den lokationsbaserede opgørelse anvender time deklARATION fra Energinet Datahub (2025) for de enkelte lokationer udregnet via Comundo. Den markedsbaserede opgørelse anvender Energinets Generelle EldeklARATION 2024. For Aarstidernes lokationer er der indkøbt GO certifikater for 100 procent vindenergi.

Elforbruget til elbiler baseres på faktisk forbrug oplyst af leverandøren. Den lokationsbaserede emissionsfaktor er baseret på Energinets MiljødeklARATION, årsgennemsnit for Vest- og Østdanmark (2025). Den markedsbaserede beregning bygger på Energinets Generelle EldeklARATION 2024.

Fjernvarme

Forbrug af fjernvarme til opvarmning registreres i Comundo. Data kommer enten automatisk fra målere eller ved manuel indtastning fra fakturaer. Emissionsfaktorerne er leverandørspecifikke og stammer fra det lokale fjernvarmeselskab. ←

Sociale forhold

I Dagrofa ønsker vi at skabe et uformelt og professionelt miljø, hvor medarbejderne trives, og hvor udvikling af den enkelte medarbejder bliver prioriteret. Vi ser forskellighed som en styrke, og vi sørger for, at der er plads til alle både på servicekontor, terminaler og i butik.

Det gælder også et stort fokus på medarbejdernes sikkerhed særligt på terminaler i Logistik og Foodservice.



Ansvarlig og attraktiv arbejdsplads

Dagrofa vil styrke medarbejder-tilfredshed og ønsker at fremme mangfoldighed og sikre plads til alle uanset køn, alder og etnicitet. Det gør vi blandt andet i samarbejde med kommuner og jobkonsulenter, som medvirker til at integrere udenlandske medarbejdere og medarbejdere i løntilskud, og gennem vores medlemskab af Foreningen Lige Adgang.

ALLE SKAL OMBORD

Både i Dagrofa Foodservice og i Dagrofa Logistik har vi mange kollegaer med forskellige baggrunde. På vores terminaler i Ishøj, Middelfart, Vejle og Ringsted har vi medarbejdere fra lande som Polen, Ukraine, Rumænien, Slovakiet, Slovenien, Bulgarien, Tyrkiet, Iran, Algeriet, Ungarn, Estland og Letland – næsten 30 nationaliteter i alt. Det sætter vi pris på. For vi ved, at vi kan hjælpe vores medarbejdere, der potentielt er nyligt ankommet til landet, med en god begyndelse på arbejdslivet i Danmark.

Vi tilbyder vores medarbejdere danskundervisning, så de bedre kan bygge relationer med deres kollegaer og bidrage til det fællesskab, vi vægter så højt. Danskundervisningen bidrager også til, at vores medarbejdere lettere kan integreres i det danske samfund i bredere forstand. Vi ved dog, at det danske sprog kan være svært at mestre til fulde.

Derfor er vores interne kommunikationsplatform "Mit Dagrofa" tilgængelig på dansk, engelsk, tyrkisk og polsk. Alle skal være med og have mulighed for at vide, hvad der foregår i virksomheden.

Som koncern har Dagrofa desuden tiltrådt Ungeløftet. Initiativet er skabt af Beskæftigelsesministeriet, og Dagrofa er med for at give de 45.000 unge mellem 15 og 24 år, som hverken er på arbejdsmarkedet eller under uddannelse, en chance for at komme ind på arbejdsmarkedet. Læs mere om Ungeløftet på side 38-39.

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 tilbage i 2023 et partnerskab med Foreningen Lige Adgang,

VIDSTE DU, AT ...

... Dagrofa tilbyder medarbejderne danskundervisning, så de bedre kan bygge relationer med deres kollegaer.

Hos Dagrofa Foodservice ønsker vi at åbne vores døre for mennesker, der på den ene eller anden måde er udfordret i livet.

der 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. 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 Code of Care Ishøj og Ishøj Kommune arbejder vi for, at personer i Ishøj får en fair chance på arbejdsmarkedet. Samarbejdet har bl.a. bidraget til ansættelsen af flere personer i småjob på få timer om ugen på Dagrofa Foodservices lager og servicekontor.

FOKUS PÅ MEDARBEJDERNES SIKKERHED

Dagrofa Logistik modtog i 2024 Arbejds miljøprisen uddelt af Arbejds miljørådet i

kategorien "Arbejdsulykker". Prisen var et resultat af en ihærdig og langvarig indsats, som er fortsat i 2025. Det betød blandt andet, at man i slutningen af 2025 rundede to milepæle i indsatsen for at undgå ulykker, der medfører fravær. På frostlageret rundede man 5 år uden ulykker, der medførte fravær, og på frugt- og grøntlageret i Ringsted rundede man 1 år uden ulykker.

Dagrofa Logistik har gennem længere tid også testet 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.

Testperioden for exoskeletterne viste så gode resultater, at Dagrofa Logistik nu har valgt at implementere brugen fuldt ud. Det betyder, at alle lagermedarbejdere i frugt og grønt i 2026 kommer til at bruge exoskeletterne gennem hele arbejdsdagen. Via fondsmidler skal Dagrofa Logistik i samarbejde med Aalborg Universitet over de næste år undersøge exoskelettets langsigtede effekter på effektivitet, sygefravær, smerter og jobrotation. Sammen med nye og flere kraner i afdelingen, er dette vigtige skridt taget for at nedbringe den samlede fysiske belastning. ←

Trivsel, udvikling og stærke kompetencer

Som vanligt blev der i 2025 gennemført en fælles måling af motivation og trivsel i Dagrofa. Hvert andet år måles "temperaturen" også på Dagrofas egne butikker i MENY og SPAR. Det skete i 2025. Målingen viser, at på langt de fleste spørgsmål, som kan sammenlignes med andre virksomheder, ligger Dagrofa på samme niveau eller højere. På tilfredshed og motivation lød scoren på 4,1 på en skala fra 1-5, og på den såkaldte eNPS, der viser, om man som medarbejder vil anbefale andre at søge job i ens butik/forretningsområder ligger Dagrofa markant højere end både branchen og gennemsnittet for store danske virksomheder.

Alle nye medarbejdere bliver via personalehåndbogen introduceret til Dagrofa som en ansvarlig virksomhed. Det omfatter introduktion til politikker og retningslinjer, der dækker områder som ligestilling, diversitet, forebyggelse og håndtering af krænkende adfærd, antikorruption, arbejdsmiljø, gaver, rejser, 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, gavepolitik og whistleblowerordningen.

Dagrofas medarbejdere gør forskellen for virksomheden og for kunderne. Derfor

tilbyder Dagrofa en bred vifte af relevant træning. I 2025 videreudviklede vi forskellige læringsformer med særlig fokus på digitalisering, ledelse, fagkompetencer, tiltrækning af medarbejdere samt klimabevidsthed. Vi har fx afholdt fysiske og digitale fagkurser om grøn gastronomi, vinens verden og ølkellner. Vi har også tilbudt træning i situationsbestemt ledelse, ledelse i praksis og akademiuddannelsen i detail og Købmandsuddannelsen, som er mere uddybende beskrevet under punktet "styrket købmandskab." Ligeledes er Ferskvarelederuddannelsen for slagtere og delikatessemedarbejdere en del af Dagrofas målsætning om at styrke fagkompetencerne.

I 2025 fortsatte arbejdet med at sikre, at Dagrofa er en attraktiv arbejdsplads med gode muligheder for personlig og faglig udvikling. Blandt andet har koncernen med indførelsen af den 2-årige akademiuddannelse i detail skabt en komplet

VIDSTE DU, AT ...

... koncernen har stor fokus på intern rekruttering. I fx MENY er 13 ud af 15 rekrutteringer til rollen som købmand sket internt i 2025.



uddannelsesvej med mulighed for at udvikle sig fra elev til købmand på fem år. Akademiuddannelsen, hvis fjerde hold begyndte i 2025, styrker karrierevejen i detailbutikkerne gennem en række kreative og anderledes initiativer, der skal udfordre og inspirere deltagerne, samtidig med at de lærer i praksis.

Dagrofas fortsatte arbejde med personlig og faglig udvikling har de senere år haft positiv effekt på rekruttering af elever. I 2025 rekrutterede Dagrofa 111 salgs- og handels elever og 177 elever samlet set. Vi har sat et mål om at rekruttere mindst 150 elever årligt frem til udgangen af 2027.

Salgs- og handelselever har i en årrække haft en årlig studietur uden for Danmarks grænser. I 2025 fulgte ferskvareeleverne trop med en gastronomisk studietur til Lyon i Frankrig. Koncernen har stor fokus på intern rekruttering. I MENY er 13 ud af 15 rekrutteringer til rollen som købmand sket internt i 2025. I SPAR og Min Købmand udgør den interne rekruttering lidt mere end 50 procent. Det strategiske fokus på at styrke koncernen på tværs af kæder og forretningsenheder via intern rekruttering fortsætter i 2026.

I Dagrofa vægtes intern udvikling af ledere tungt. Derfor igangsatte Dagrofa i 2021 et mentorprogram på tværs af koncernen, hvor



I Dagrofa vægtes intern udvikling af ledere tungt. Derfor igangsatte Dagrofa i 2021 et mentorprogram på tværs af koncernen.

ledere sparrer med medarbejdere gennem deres faglige udvikling og hjælper dem med at nå deres faglige mål som fx forfremmelse.

Mentorprogrammet har opnået stor tilslutning. I 2025 har 50 mentorer og mentees deltaget i programmet, og siden programmets start har flere end 60 mentees fået målrettet vejledning og sparring.

GOD LEDELSE

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

Lederne bliver trænet i feedback og anerkendelse, og resultaterne er mærkbare i trivselsmålingerne, hvor vores medarbejdere overordnet set har en høj tilfredshed med deres ledere. Dette afspejler sig også i målingen af medarbejdertilfredshed. Medarbejderne har en høj tilfredshed med deres ledere. Målingen for 2025 viser en lille stigning 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 4,42.

KULTUR OG ANERKENDELSE

I 2025 tog Dagrofa hul på anerkendelsesprogrammet "Hverdagens Helte", hvor hver enkelt afdeling/butik med jævne mellemrum hylder medarbejdere, der bidrager med noget særligt. Også i 2026 tager Dagrofa forskellige tiltag for at styrke trivslen.

Kulturrammeverktøjet "vores måde" satte stort præg på organisationen i 2025. "Vores

måde" blev introduceret i 2024 og definerer kulturen i Dagrofa. "Vores måde" lægger vægt på alt det, der gør medarbejderne stolte af at være ansat i lige netop Dagrofa, og sætter ord på, hvordan vi omgås hinanden i hverdagen. Vi har tre forventninger til hinanden; Vi har frihed til at tænke selv, vi løfter i fællesskab, og vi er drevet af resultater.

STYRKET KØBMANDSKAB

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 vores 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 uddannelse og sparring. I 2025 begyndte 18 engagerede medarbejdere fra butiksnettet på Dagrofas købmandsuddannelse. Over de seneste to år har 41 talenter taget Dagrofas interne købmandsuddannelse – lidt mere end 25 procent er kvinder.

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 endnu flere kvindelige købmænd. Koncernen har, sammen med Rema 1000, siden 2024 samarbejdet med KFI Erhvervsdrivende Fond og tænketanken EQUALIS om et handlingskatalog, som skal hjælpe branchen med at skabe en bedre kønsbalance. Mere end 300 købmænd og medarbejdere fra Dagrofa blev i 2025 interviewet og har givet input til rapporten, som udkom i efteråret 2025.

Det omfattende arbejde har resulteret i en barselspulje med 20 mio. kroner fra KFI Erhvervsdrivende Fond, som skal hjælpe til, at en barsel ikke er en hindring for karrierefremme for hverken medarbejdere eller købmænd. Der er også udarbejdet dybdegående

VIDSTE DU, AT ...

vi har en barselspulje med 20 mio. kroner fra KFI Erhvervsdrivende Fond? Den støtter, at en barsel ikke er en hindring for karrieren – hverken for medarbejdere eller købmænd.

barselsguides med gode råd og vejledninger for både leder og medarbejder. Disse har alle butikker fået adgang til i 2025.

ET ARBEJDSMILJØ MED PLADS TIL ALLE

Dagrofa fordrer arbejdspladser med en ordentlig og respektfuld omgangstone. Derudover tager koncernen krænkende adfærd alvorligt og tilstræber en åben dialog om krænkende adfærd samt forebyggelse på området.

Vores krænkelsespolitikker 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.

Dagrofas diversitetspolitik fastslår, at vi ser en inkluderende arbejdsplads og kultur som en forudsætning for at fremme mangfoldighed og et sundt arbejdsklima. Det betyder blandt andet, at der bliver brugt et testværktøj i rekrutteringsprocessen, som har fokus på saglig afdækning af kandidatens kompetencer, erfaringer og potentiale. Stillingsannoncer bliver også løbende gennemgået og fornyet, så man sikrer, at Dagrofa 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

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 ambitionen i Dagrofa ApS, at det underrepræsenterede køn skal udgøre 40 procent af bestyrelsen.

Status for underrepræsenteret 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 70 procent mandlige medlemmer og 30 procent kvindelige medlemmer ved udgangen af 2025.

Dagrofa stiller 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 vigtig for at støtte vores egen lederpipeline på tværs af MENY, SPAR, Min Købmand, Let-Køb og Cash & Carry-butikkerne i Dagrofa Food-service.

Tidligt i uddannelsesforløbet identificeres 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 blandt det underrepræsenterede køn, at der allerede fra starten tilstræbes en lige fordeling af kvindelige og mandlige elever. I 2025 udgjorde det underrepræsenterede køn 48 procent af de optagede elever. Det er på niveau med året før.

Dagrofa tilstræber en ligelig fordeling af kønnene blandt mentorer og mentees. I 2025 var 60 procent mænd og 40 procent kvinder. Mentorprogrammet er beskrevet under afsnittet "Trivsel, udvikling og stærke kompetencer."

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

Dagrofa stiller krav til samarbejdende rekrutteringsvirksomheder om, at der skal præsenteres kandidater af begge køn til lederstillinger.



Sociale forhold i leverandørkæden

Dagrofa sælger varer, som produceres over hele verden, og vi har et ansvar for at medvirke til ordentlige forhold i vores leverandørkæder. Baseret på en risikovurdering foretager Dagrofa due diligence for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder og antikorrupsion inden for følgende afgrænsning:

- Produktion af private label-varer på lokationer i risikolande.
- Forarbejdning af råvarer, som indgår i vores private label-varer (>5 %), på lokationer i risikolande.
- Dyrkning af råvarer i risikolande, som indgår i vores private label-varer (>5 %).
- Dyrkning af frisk frugt og grønt i risikolande.

FÆLLES OM BEDRE FORHOLD I ITALIENSK TOMATPRODUKTION

I en årrække har Dagrofa og vores samarbejdspartnere i United Nordic og EMD haft fokus på tomatprodukter fra Italien, særligt på grund af risikoen for dårlige forhold for migrantarbejdere hos underleverandører. Der importeres i stigende grad varer fra Kina til Italiens produktion af tomatprodukter, blandt andet fra regionen Xinjiang, hvor der er mistanke om menneskerettighedskrænkelser mod minoritetsgruppen Uyghur-folket.

Gennem samarbejde med United Nordic og

EMD har Dagrofa været i stand til at skabe forandring hos vores italienske leverandører. Vi har blandt andet stillet krav om, at producenten ikke anvender kinesiske råvarer i vores private label-produkter, da risikoen for menneskerettighedskrænkelser er forhøjet samtidig med, at muligheden for at foretage due diligence hos underleverandører i Xinjiang er begrænset.

Denne forandring har ikke påvirket vores sortiment eller konkurrenceevne, og vi fortsætter det skærpede fokus i 2026.



Inden for denne afgrænsning foretages en vurdering af leverandørkæden for alle nye varer og leverandørsamarbejder, mens eksisterende leverandører og vareporteføljer inden for afgrænsningen evalueres løbende. Dagrofas definition af risikolande følger amfori BSCI's senest tilgængelige risikoliste (2022).

Dagrofa indgår i indkøbssamarbejder på både nordisk (United Nordic) og europæisk (European Marketing Distribution, EMD) plan, hvor der blandt andet foretages fælles vurdering af potentielle og nuværende

leverandører. I 2025 er der foretaget vurdering af godt 200 potentielle leverandører i forbindelse med forhandlinger i United Nordic og EMD, mens der i Dagrofas egne forhandlinger i 2025 blev vurderet yderligere 20 leverandører.

Dagrofa adresserer desuden sociale forhold i relevante leverandørkæder gennem alliancer faciliteret af Etisk Handel Danmark. Dagrofas medvirken i alliancer for at sikre sociale forhold i leverandørkæden er beskrevet på side 78. ←

Dagrofas definition af risikolande følger amfori BSCI's senest tilgængelige risikoliste (2022).

Ansvarlig leverandør- kæde

I Dagrofa er vi vores ansvar bevidst i forhold til god selskabsledelse. Det betyder, at vi har politikker for en lang række områder, der påvirker vores omverden, vores nærområde, vores miljø og klima, vores samarbejdspartnere, vores kunder og vores medarbejdere.



Opdaterede politikker og retningslinjer

Dagrofa har i de seneste år opdateret sine politikker for hvidvask, gaver, sanktioner og persondata. Derudover opdateres vores AI-politik og dataetiske politik løbende gennem året, og der er udarbejdet guides for grøn markedsføring og prismarkedsføring.

I 2025 har vi desuden vedtaget og offentliggjort en politik for dyrevelfærd, som dækker alle indkøbsfunktioner i Dagrofa. Forbrugere, samarbejdspartnere og samfundet stiller i stigende grad krav til dyrevelfærd, og vi har med denne politik identificeret indsats, hvor Dagrofa kan påvirke en udvikling mod bedre dyrevelfærd.

WHISTLEBLOWERORDNING

Dagrofa har i mange år haft en whistleblowerordning, som sikrer, at ansatte, samarbejdspartnere, leverandører, købmænd, kunder og eksterne parter kan indberette negative eller bekymrende forhold anonymt.

Ordnningen håndteres af PwC som uafhængig tredjepart og omfatter indberetninger om overtrædelser af lovgivning, interne retningslinjer, fødevarerikkerhed samt ansættelses- og ledelsesforhold.

ANTIKORRUPTION

Dagrofa adresserer antikorruption og bestikkelse igennem rammeaftalerne, hvor vores mærkevareaftaler anvender amfori BSCI Code of Conduct og United Nordic Supplier Code of Conduct i vores rammeaftaler med private label-leverandører. Vores concern-indkøbsaftaler anvender ligeledes amfori BSCI's rammeværktøj. Dagrofa har desuden en antikorrupsionspolitik, en politik for interessekonflikter, en etisk politik og en gavepolitik, der alle adresserer antikorruption og bestikkelse, u hensigtsmæssig påvirkning og interessekonflikter blandt vores egne medarbejdere og i samarbejdet med leverandører, kunder og andre samarbejdspartnere

Dagrofa har i mange år haft en whistleblowerordning, som sikrer, at ansatte, samarbejdspartnere, leverandører, købmænd, kunder og eksterne parter kan indberette negative eller bekymrende forhold anonymt.

RESULTATER OPNÅET I REGNSKABSÅRET 2025

I regnskabsåret har Dagrofa fortsat styrket arbejdet med at forebygge og modvirke korruption og bestikkelse i hele koncernen. Dagrofa har en koncernforankret nultolerancepolitik for korruption og bestikkelse, som gælder alle medarbejdere, købmænd og samarbejdspartnere. Politikken suppleres af en gavepolitik, en interessekonfliktpolitik og en etisk politik, som samlet fastlægger rammerne for korrekt adfærd og integritet i forretningsrelationer. De største risici i forhold til korruption og bestikkelse er identificeret som interessekonflikter, herunder gaver fra leverandører. Der er fx faste procedurer for beløbsgrænse på modtagne gaver. Det er også en fast procedure, at alle leverandørgaver/større partier mv. indgår i årets julebanko for medarbejderne.

I løbet af året har Dagrofa:

→ Opretholdt og videreudbygget leverandørstyringen, herunder krav om overholdelse af amfori BSCI Code of Conduct og United Nordic Supplier Code of Conduct i rammeaftaler samt screening af private label-leverandører i risikolande. Dette bidrager til at reducere risikoen for bestikkelse eller u hensigtsmæssig påvirkning i leverandørkæden.

→ Gennemført løbende opfølgning på eksisterende leverandører af private label, hvor leverandører er forpligtet til at informere Dagrofa om ændringer i produktion eller sourcing. Ændringer afvises, hvis dokumentation for overholdelse af Code of Conduct ikke foreligger.

→ Opretholdt whistleblowerordningen, som giver mulighed for anonym indberetning om blandt andet korruption, bestikkelse og andre alvorlige forhold. Ordningen er et centralt værktøj til at identificere og håndtere potentielle regelbrud. Ordningen håndteres således, at der bliver taget hånd om alle indberetninger uanset, om

de falder inden for ordningen eller ej. Det vil sige, at alle u hensigtsmæssige forhold også tages hånd om, selv om de ikke er ulovlige eller direkte i strid med interne politikker eller etiske retningslinjer.

→ Udrullet whistleblowerordningen til nye købmænd og Aarstidene.

Forventninger til arbejdet fremover

Dagrofa forventer i det kommende år at intensivere arbejdet med antikorrupsion og bestikkelse yderligere. De væsentligste forventede indsatsområder omfatter:

→ Styrket implementering af compliance-programmer og opdatering af politikker i takt med regulatoriske krav, herunder at Dagrofa er på linje med EU-retlige forventninger og internationale standarder.

→ Ny E-learning som er tilpasset arbejdsopgaver (risikovurdering): Vi skaber bevidsthed om antikorrupsionspolitikken hos medarbejdere og ledere, herunder målrettet træning i eksponerede forretningsområder. E-learning og bevidsthedskampagne forventes iværksat i første halvår af 2026.

→ Fortsat styrkelse af whistleblowerordningen, herunder formidling af ordningen til nye købmænd og partnere samt løbende evaluering af ordningens effektivitet.

→ Intern rådgivning og kvalitetssikring, hvor Koncernjura & Compliance fortsat vil gennemgå relevante kontrakter, procedurer og forretningsgange.

Dagrofa forventer således, at den systematiske tilgang – baseret på klare politikker, risikovurdering, leverandørscreening i forhold til risikolande for private label-leverandører, whistleblowerordning og kontinuerlig complianceopfølgning – vil styrke koncernens evne til at forebygge og håndtere korruptionsrisici fremadrettet. ←

Dataetik

Rapportering efter Årsregnskabsloven § 99D

Dagrofa har en direktionsgodkendt politik for dataetik, som fastlægger vores principper og tilgang til ansvarlig og gennemsigtig behandling af data. Politikken sikrer, at vi arbejder med høj etisk standard i alle processer og teknologier, og den stiller klare krav til vores samarbejdspartnere, herunder databehandlere. Vi forventer, at IT-leverandører handler efter vores instrukser, opretholder stærke sikkerhedsforanstaltninger og lever op til definerede standarder for IT-sikkerhed og etik. Data anvendes med det formål at skabe værdi for både kunder og leverandører.

Politikken er omsat til en procedure, som gælder i alle forretningsenheder, når der igangsættes nye databehandlinger, ændres formål med eksisterende data eller implementeres ny teknologi, der kan rejse dataetiske spørgsmål.

Vores dataetiske principper omfatter:

- Ansvar for databehandlingen
- Vurdering før implementering
- Krav til samarbejdspartnere
- Træning og kontrol med databehandlingen

Vi arbejder ud fra Dataetisk Råds fem trin i den dataetiske vurdering. Direktionen følger løbende arbejdsgruppens arbejde med principper, dilemmaer og anvendelse af AI i overensstemmelse med vores AI-politik. Den dataetiske politik suppleres af Dagrofas politik for behandling af personoplysninger, som senest er opdateret i 2024.

Dagrofa prioriterer, at alle medarbejdere er godt informeret om dataetik, datasikkerhed og korrekt håndtering af persondata. Dette sikres gennem løbende træning, uddannelse og efteruddannelse. ←

Dagrofa prioriterer, at alle medarbejdere er godt informeret om dataetik, datasikkerhed og korrekt håndtering af persondata. Dette sikres gennem løbende træning, uddannelse og efteruddannelse.



Ansvarlig leverandørkæde

Dagrofa ønsker at tage ansvar for ordentlige forhold i leverandørkæden. Derfor er alle vores leverandører kontraktuelt forpligtet til at leve op til forhold som menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, antikorrupsion samt klima- og miljøsyn.

Vi forventer, at vores leverandører kontinuerligt forbedrer sig i arbejdet med at efterleve kravene. Vi formidler kravene via Code of Conduct, hvor vi arbejder med amfori BSCI Code of Conduct for vores aftaler med mærkevareleverandører, og med United Nordic Supplier Code of Conduct for aftaler med leverandører, som producerer vores private label-varer. Dagrofas rammeaftale forpligter desuden vores leverandører af private label til at orientere os om ændringer i produktion, forarbejdning eller dyrkning, som involverer risikolande, og Dagrofa forbeholder sig retten til at afvise sådanne ændringer, hvis leverandøren ikke kan fremvise dokumentation for, at United Nordic Supplier Code of Conduct fortsat efterleves.

POLITIK OM MENNESKERETTIGHEDER

Dagrofa har en menneskerettighedspolitik, som er gældende for hele koncernen og alle vores samarbejdspartnere. Vi stiller krav om, at menneskerettigheder respekteres i alle samarbejder, hvor Dagrofa er en involveret part. Hvis der konstateres forhold i værdikæden, som strider imod Dagrofas menneskerettighedspolitik eller Code of Conduct, går

vi i dialog med den pågældende part – enten via vores kontraktuelt forpligtede leverandør eller direkte med den pågældende enhed – for at forbedre forholdene. I yderste konsekvens kan vi se os nødsaget til at afslutte samarbejdet med en leverandør, hvis manglende efterlevelse af Code of Conduct ikke udbedres trods en længere dialog. Dette var tilfældet med én leverandør i 2025. Vi er, sammen med vores samarbejdspartnere i United Nordic, fortsat i dialog med leverandøren og har udtrykt åbenhed for at genoptage samarbejdet, hvis forholdene forbedres tilstrækkeligt.

Dagrofa har i 2025 arbejdet med at identificere og adressere yderligere varer og leverandørkæder, hvor der er væsentlig risiko for mennesker og miljø. Vi har blandt andet fokus på bomuld og hasselnødder. I 2026 vil vi fortsætte dette arbejde i samarbejde med United Nordic og Etisk Handel Danmark.

Dagrofa medvirker desuden i tre alliancer faciliteret af Etisk Handel Danmark for at bidrage til øget ansvarlighed i leverandørkæden på tværs af brands og leverandører. Dette arbejde er beskrevet på side 82.

For at bidrage til større transparens er Dagrofa Foodservice medlem af SEDEX – en international platform for leverandørstyring, hvor vi deler information om arbejdsforhold, certificeringer og forsyningskædeetik med kunder. ←



STÆRKE RAMMER FOR ANSVARLIGHED I VÆRDIKÆDEN

Dagrofa er medlem af en række initiativer, som giver os adgang til viden, værktøjer og netværk og dermed styrker vores arbejde med ansvarlighed i værdikæden. Disse inkluderer:

→ Amfori

Amfori er en international organisation, der arbejder for ansvarlig handel på tværs af globale forsyningskæder. Med medlemskabet forpligter Dagrofa sig til at fremme sociale og miljømæssige standarder i samarbejde med vores leverandører.

→ Etisk Handel Danmark

Organisation der giver Dagrofa adgang til et

bredt netværk af virksomheder, brancheorganisationer, NGO'er og myndigheder, der arbejder for ansvarlig og etisk handel. Dagrofa deltager aktivt i dialog og udvikling af standarder, alliancer og projekter, der styrker social ansvarlighed og miljøsyn i værdikæden.

→ FN's Global Compact

Verdens største frivillige initiativ for ansvarlig virksomhedsadfærd. Som medlem har Dagrofa forpligtet sig til at følge 10 principper inden for menneskerettigheder, arbejdsforhold, miljø og antikorrupsion.

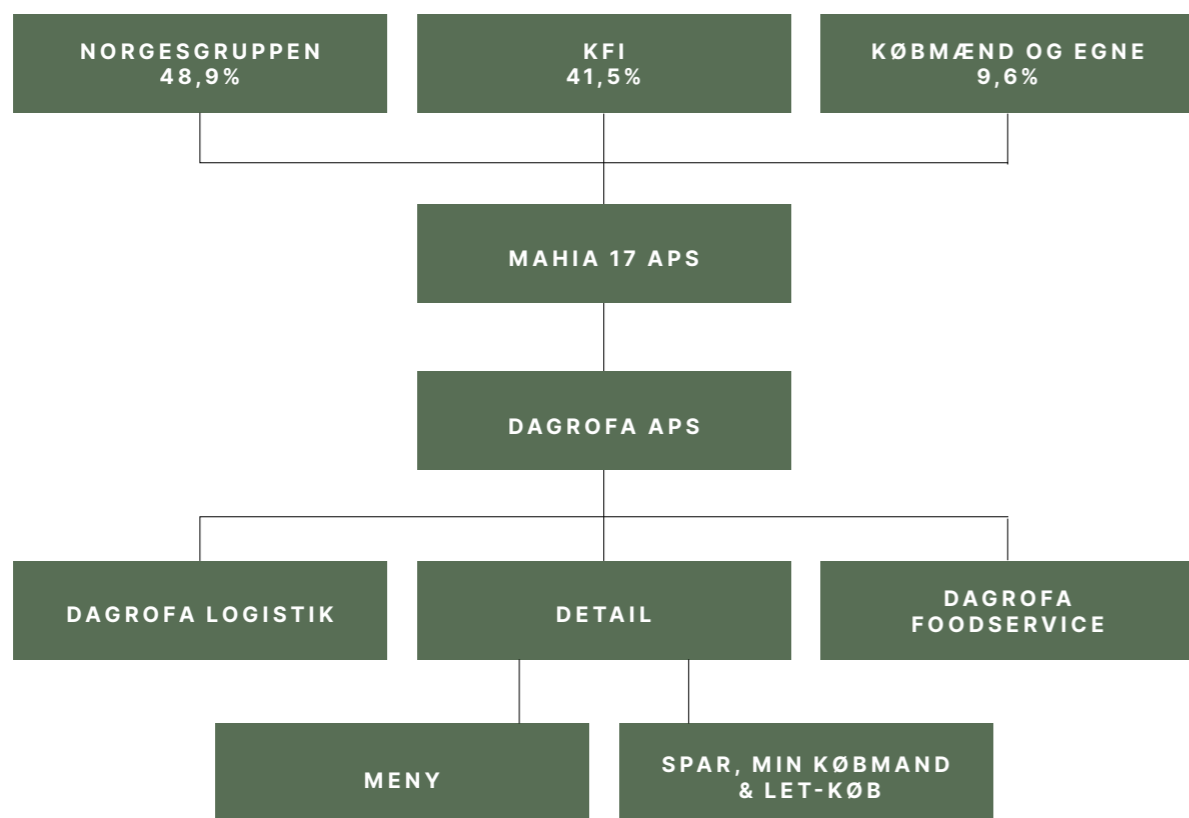
Alliancer for ansvarlighed og transparens i leverandørkæden

I Dagrofa gør vi en særlig indsats for at sikre ansvarlighed i leverandørkæderne for en række produkter og råvarer. Konkret er Dagrofa medlem af tre alliancer faciliteret af Etisk Handel Danmark. Gennem disse alliancer samarbejder vi med detailbranchen, industrien, NGO'er og myndighederne i Danmark samt med internationale aktører.

Alliance	Aktiviteter i alliancen
<p>Alliance for ansvarlig soja (Medlem siden 2019)</p> <p>→ Alliancens vision er, at al soja importeret til Danmark skal være produceret ansvarligt, herunder produceret lovligt og uden bidrag til afskovning eller konvertering af anden naturlig vegetation. Alliancens vision omfatter både soja som produkt samt soja indlejret i produkter på det danske marked (fx soja brugt i dyrefoder)</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Fokus på at løse udfordringerne med at udfase såkaldte sojakreditter til fordel for indkøb af segregeret soja fra certificeret produktion. → Øget transparens i leverandørkæden – i 2025 har der f.eks. været dialog med certificeringsorganer og handelshuse. → Indsats for at øge kendskabet til sojaforbrug i animalsk produktion – bl.a. har Dagrofa bidraget til nyt informationsmateriale til producenter.
<p>Alliance for ansvarlig palmeolie (Medlem siden 2020)</p> <p>→ Alliancens vision er, at al palmeolie importeret til Danmark – både i rå form og indlejret i produkter – skal være produceret ansvarligt, herunder produceret lovligt og uden bidrag til afskovning eller konvertering af anden naturlig vegetation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Arbejdet tager udgangspunkt i certificeringsordningen Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO). → Dagrofa stiller bl.a. krav om, at palmeolie i vores egne mærker skal være certificeret segregeret efter RSPO's standard. → Indsats for øget nuancering af viden om palmeolie – bl.a. har Dagrofa bidraget til udarbejdelsen af en hjemmeside med oplysning om fordele og ulemper ved at substituere palmeolie med andre vegetabiliske olier.
<p>Alliance for ansvarlig kaffe (Medlem siden 2023)</p> <p>→ Alliancens vision er, at der bag hver kop kaffe, der drikkes i Danmark, skal ligge engagerede partnerskaber for at genopbygge natur, forbedre levevilkår og øge robusthed over for klimændringer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Arbejdet fokuserer på fire missioner for forandring af kaffebranchen: Regenerativ dyrkning og klima-indsats; Leveløn og bedre levevilkår; Ansvarlighed i værdikæder; Kommunikation og dialog. → Dagrofa stiller bl.a. krav om, at kaffe i vores egne mærker skal være certificeret i henhold til enten Fairtrade eller Rainforest Alliance. → Indsats for at øge viden om påvirkningerne i leverandørkæden for kaffe – bl.a. har Dagrofa i 2025 bidraget til en indkøbsguide målrettet offentlige indkøbere af kaffe.



Ejerforhold og koncernens struktur



Dagrofa er ejet af NorgesGruppen, som ejer 48,9 procent, KFI Erhvervsdrivende Fond, som ejer 41,5 procent, og købmændene, som ejer 9,6 procent.

Koncernledelsesmedlemmer i Dagrofa ved udgangen af 2025



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



MADS MADSBJERG HANSEN
IT-direktør
Dagrofa-koncernen



CHARLOTTE GERNER KUNNERUP
Direktør for strategi og
forretningsudvikling
Dagrofa-koncernen



MICHAEL CHRISTENSEN
Adm. direktør
Dagrofa Foodservice



RICHO BOSS
Kædedirektør
MENY

Ledelsespåtegning

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar-31. december 2025 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 2025 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for 2025.

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 19. marts 2026

Direktion

TOMAS
PIETRANGELI

THOMAS THELLERSEN
BØRNER

Bestyrelse

JESPER T. LOK
Formand

MICHAEL AUGUST BONDE
CHRISTIANSEN
Næstformand

TORE BEKKEN
Næstformand

ANNE BECH TORGENSEN

MARIANNE RØRSLEV BOCK

LARS NIELSEN

KENNET BERLIN

LIZA ØSTERGREN JENSEN
JACOBSEN

SØREN VERDELIN 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 2025 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2025 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Dagrofa ApS for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2025, 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, d. 19. marts 2026

PRICEWATERHOUSECOOPERS
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR nr.: 33 77 12 31

ANDERS STIG LAURITSEN
Statsautoriseret revisor
MNE32800

KIM DANSTRUP
Statsautoriseret revisor
MNE32201

Resultatopgørelse 1. januar - 31. december

T.kr.	Note	KONCERN		MODERSELSKAB	
		2025	2024	2025	2024
Nettoomsætning	1	20.909.523	19.840.099	2.983.551	2.885.564
Andre driftsindtægter	2	207.439	193.565	290.323	289.618
Indtægter		21.116.962	20.033.664	3.273.874	3.175.182
Omkostninger til råvarer og hjælpematerialer		-17.051.564	-16.459.130	-1.714.257	-1.648.715
Andre eksterne omkostninger		-1.714.384	-1.440.094	-750.852	-688.886
Personaleomkostninger	3	-1.822.268	-1.639.161	-746.477	-749.225
Resultat før afskrivninger		528.746	495.279	62.288	88.356
Af- og nedskrivninger	4	-325.744	-323.208	-187.788	-207.274
Resultat af primær drift		203.002	172.071	-125.500	-118.918
Indtægter af kapitalandele i dattervirksomheder	5	0	0	243.367	214.532
Indtægter af kapitalandele i associerede virksomheder	6	1.794	1.825	1.794	1.825
Indtægter af værdipapirer, der er anlægsaktiver		4	7	4	7
Finansielle indtægter	7	7.825	3.059	14.023	17.704
Finansielle omkostninger	8	-73.983	-64.436	-83.592	-76.348
Resultat før skat		138.642	112.525	50.096	38.802
Skat af årets resultat	9	-39.343	-19.899	29.717	28.254
Årets resultat		99.299	92.626	79.813	67.056

Report skat

Balance 31. december

T.kr.	Note	KONCERN		MODERSELSKAB	
		2025	2024	2025	2024
AKTIVER					
IT-software		207.934	174.350	185.824	158.491
Goodwill		204.899	226.123	52.773	61.245
Koncepter		136.921	150.430	77.050	84.054
Kunderelationer		188.509	219.797	161.151	165.082
Varemærker og produktudvikling		272.985	292.987	61.307	67.017
Andre immaterielle anlægsaktiver		383	540	0	0
Immaterielle anlægsaktiver under udførelse		74.708	23.480	71.502	23.480
Immaterielle anlægsaktiver	10	1.086.339	1.087.707	609.607	559.369
Grunde og bygninger		965.632	1.012.226	227.328	247.883
Driftsmateriel og inventar		388.736	380.591	280.490	281.639
Indretning af lejede lokaler		253.154	232.874	216.509	189.086
Materielle anlægsaktiver under opførelse		51.553	13.914	23.365	13.117
Materielle anlægsaktiver	11	1.659.075	1.639.605	747.692	731.725
Kapitalandele i dattervirksomheder		0	0	2.887.038	2.700.014
Kapitalandele i associerede virksomheder		9.996	7.302	9.996	7.302
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		0	0	7.350	7.650
Andre værdipapirer og kapitalandele		2.451	2.662	548	612
Deposita		106.030	107.590	79.774	77.746
Finansielle anlægsaktiver	12	118.477	117.554	2.984.706	2.793.324
Anlægsaktiver		2.863.891	2.844.866	4.342.005	4.084.418
Færdigvarer og handelsvarer		1.249.648	1.242.710	179.194	181.414
Varebeholdninger		1.249.648	1.242.710	179.194	181.414
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	13	1.274.504	1.142.124	9.244	9.487
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		54.672	0	247.354	170.775
Andre tilgodehavender		118.121	90.312	50.979	35.281
Tilgodehavende sambeskatningsbidrag		0	0	61.687	47.481
Udskudte skatteaktiver	14	0	0	1.379	33.454
Periodeafgrænsningsposter	15	166.184	150.556	89.944	78.023
Tilgodehavender		1.613.481	1.382.992	460.587	374.501
Likvide beholdninger		39.993	29.103	12.573	11.834
Omsætningsaktiver		2.903.122	2.654.805	652.354	567.749
AKTIVER		5.767.013	5.499.671	4.994.359	4.652.167

Balance 31. december

T.kr.	Note	KONCERN		MODERSELSKAB	
		2025	2024	2025	2024
PASSIVER					
Selskabskapital		100.001	100.001	100.001	100.001
Reserve for udviklingsomkostninger		0	0	192.764	172.856
Overført resultat		1.327.972	1.248.159	1.135.208	1.075.303
Egenkapital henført til kapitalejere af moderselskabet		1.427.973	1.348.160	1.427.973	1.348.160
Minoritetsinteresser		35.242	40.418	0	0
Egenkapital	16	1.463.215	1.388.578	1.427.973	1.348.160
Udskudt skat	14	97.020	60.986	0	0
Andre hensatte forpligtelser	17	121.845	132.181	95.542	102.826
Hensatte forpligtelser		218.865	193.167	95.542	102.826
Ansvarlig lånekapital	18	207.479	0	207.479	0
Prioritetsgæld		415.527	363.045	78.222	85.371
Bankgæld		476.700	0	476.700	0
Anden langfristet gæld	19	35.330	52.524	22.228	20.573
Langfristede gældsforpligtelser	20	1.135.036	415.569	784.629	105.944
Kortfristet del af langfristet gæld	20	58.634	269.954	61.591	282.788
Bankgæld		0	391.915	0	391.915
Leverandører af varer og tjenesteydelser		2.508.451	2.515.123	223.803	180.720
Gæld til tilknyttede virksomheder		0	3.202	2.254.948	2.085.058
Skyldig moms og afgifter		114.187	66.089	9.506	10.985
Anden kortfristet gæld		256.525	243.691	136.367	143.771
Skyldig sambeskatningsbidrag		5.338	4.486	0	0
Periodeafgrænsningsposter	21	6.762	7.897	0	0
Kortfristede gældsforpligtelser		2.949.897	3.502.357	2.686.215	3.095.237
PASSIVER		5.767.013	5.499.671	4.994.359	4.652.167
Sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser	22				
Andre økonomiske forpligtelser	23				
Nærtstående parter	24				
Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor	25				
Oplysning om betydningsfulde hændelser, indtruffet efter regnskabsårets afslutning	26				

Egenkapitalopgørelse

KONCERN 2025					
T.kr.	Selskabs-kapital	Overført resultat	Egenkapital henført til kapitalejere af moderselskabet	Minoritets-interesser	I alt
Egenkapital 1. januar 2025	100.001	1.248.159	1.348.160	40.418	1.388.578
Tilgang	0	0	0	500	500
Årets resultat	0	79.813	79.813	19.486	99.299
Betalt udbytte	0	0	0	-4.567	-4.567
Udbetaling af overskudsandele m.m. I/S'er	0	0	0	-20.105	-20.105
Afgang	0	0	0	-490	-490
Egenkapital 31. december 2025	100.001	1.327.972	1.427.973	35.242	1.463.215
MODERSELSKAB 2025					
T.kr.	Selskabs-kapital	Reserve for udviklings-omkostninger	Overført resultat	I alt	
Egenkapital 1. januar 2025	100.001	172.856	1.075.303	1.348.160	
Årets resultat	0	0	79.813	79.813	
Overført til reserve for udviklingsomkostninger	0	19.908	-19.908	0	
Egenkapital 31. december 2025	100.001	192.764	1.135.208	1.427.973	
KONCERN 2024					
T.kr.	Selskabs-kapital	Overført resultat	Egenkapital henført til kapitalejere af moderselskabet	Minoritets-interesser	I alt
Egenkapital 1. januar 2024	100.001	1.118.103	1.218.104	39.862	1.320.966
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
Egenkapital 31. december 2024	100.001	1.248.159	1.348.160	40.418	1.388.578
MODERSELSKAB 2024					
T.kr.	Selskabs-kapital	Reserve for udviklings-omkostninger	Overført resultat	I alt	
Egenkapital 1. januar 2024	100.001	124.370	1.056.733	1.281.104	
Årets resultat	0	0	67.056	67.056	
Overført til reserve for udviklingsomkostninger	0	48.486	-48.486	0	
Egenkapital 31. december 2024	100.001	172.856	1.075.303	1.348.160	

Pengestrømsopgørelse 1. januar - 31. december

KONCERN		
T.kr.	2025	2024
Resultat før afskrivninger	528.746	495.279
Regulering for ændringer i driftskapital:		
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser og andre tilgodehavender	-266.657	-131.487
Færdigvarer og handelsvarer	-6.938	-136.708
Leverandører af varer og tjenesteydelser, moms og afgifter og anden kortfristet gæld	53.829	135.399
Pengestrømme fra primær drift	308.980	362.483
Betalte renter m.v.	-62.810	-54.409
Modtagne renter m.v.	7.825	3.059
Afregning af sambeskatningsbidrag	-443	-8.756
Pengestrømme fra driften	253.552	302.377
Investering, immaterielle og materielle anlægsaktiver	-383.257	-687.686
Afhændelse, immaterielle anlægsaktiver	6.229	0
Afhændelse, materielle anlægsaktiver	37.048	66.944
Investering, finansielle anlægsaktiver	1.771	-12.278
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter	-338.209	-633.020
Tilgang, langfristet gæld	36.324	11.017
Netto udbytte	-5.467	-3.773
Udbetaling af overskudsandele m.m. I/S'er	-20.095	-20.091
Ændring af rentebærende bankgæld	84.785	296.799
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter	95.547	283.952
Nettoforskydning i likvide beholdninger	10.890	-46.691
Likvide beholdninger ved årets begyndelse	29.103	75.794
Likvide beholdninger ved årets udgang	39.993	29.103
Likvider specificeres således:		
Likvide beholdninger	39.993	29.103
Likvide beholdninger ved årets udgang	39.993	29.103

Noter

1. NETTOOMSÆTNING				
T.kr.	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2025	2024	2025	2024
Geografiske markeder				
Danmark	19.960.444	18.969.633	2.983.551	2.885.564
Grønland, Færøerne og Island	796.274	732.869	0	0
Øvrige Europa	151.372	136.557	0	0
Øvrige verden	1.433	1.040	0	0
	20.909.523	19.840.099	2.983.551	2.885.564
Forretningsområder				
Retail*	16.487.801	15.552.999	2.983.551	2.885.564
Foodservice	4.421.722	4.287.100	0	0
	20.909.523	19.840.099	2.983.551	2.885.564
<p>*I retailomsætning indgår grossistomsætning (2025 : 11.456 millioner kroner mod 2024: 11.181 millioner kroner) samt omsætning fra egne butikker, herunder I/S-butikker. Omsætning fra selvstændige købmænd i MENY-, SPAR-, Min Købmand- og Let-Køb-kæderne indgår ikke. Moderselskabet har udelukkende detailomsætning.</p>				
2. ANDRE DRIFTSINDTÆGTER				
<p>Andre driftsindtægter vedrører hovedsageligt 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.</p>				

Noter

3. PERSONALEOMKOSTNINGER				
T.kr.	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2025	2024	2025	2024
Gager og løn	1.665.447	1.498.512	707.100	704.028
Pensioner	161.094	135.533	61.890	57.735
Andre omkostninger til social sikring	38.237	31.359	13.930	13.705
	1.864.778	1.665.404	782.920	775.468
Heraf aktiveret løn til udviklingsprojekter	-42.510	-26.243	-36.443	-26.243
	1.822.268	1.639.161	746.477	749.225
<p>For oplysninger om direktions- og bestyrelsesvederlag henvises til note 24</p>				
Det gennemsnitlige antal fuldtidsansatte medarbejdere i regnskabsåret	3.627	3.370	1.583	1.540
4. AF- OG NEDSKRIVNINGER				
T.kr.	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2025	2024	2025	2024
IT-software	66.298	69.049	56.355	63.027
Goodwill	14.440	16.941	3.243	7.576
Koncepter	13.601	12.350	7.004	7.004
Kunderelationer	31.288	31.288	3.931	3.931
Varemærker og produktudvikling	31.052	18.447	16.760	15.632
Andre immaterielle anlægsaktiver	157	0	0	0
Bygninger og bygningsinstallationer	48.493	41.960	12.853	8.762
Driftsmateriel og inventar	78.341	100.395	55.694	73.114
Indretning af lejede lokaler	42.074	32.778	31.948	28.228
	325.744	323.208	187.788	207.274

Noter

5. INDTÆGTER AF KAPITALANDELE I DATTERVIRKSOMHEDER				
MODERSELSKAB				
T.kr.	2025	2024		
Andel af resultat i dattervirksomheder	301.652	261.172		
Årets afskrivninger på merværdier efter skat	-58.285	-46.640		
	243.367	214.532		
6. INDTÆGTER AF KAPITALANDELE I ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER				
KONCERN MODERSELSKAB				
T.kr.	2025	2024	2025	2024
Andel af resultat i associerede virksomheder	1.794	1.825	1.794	1.825
7. FINANSIELLE INDTÆGTER				
KONCERN MODERSELSKAB				
T.kr.	2025	2024	2025	2024
Renteindtægter, tilknyttede virksomheder	2.495	0	13.516	17.230
Renteindtægter, bank	296	26	1	26
Renteindtægter, debitorer	4.407	2.576	0	1
Renteindtægter, diverse	627	457	506	447
	7.825	3.059	14.023	17.704

Noter

8. FINANSIELLE OMKOSTNINGER				
KONCERN MODERSELSKAB				
T.kr.	2025	2024	2025	2024
Renteomkostninger, tilknyttede virksomheder	57	178	35.809	39.943
Renteomkostninger, bank	22.592	11.939	22.349	11.939
Renteomkostninger, kreditorer	846	425	209	424
Renteomkostninger, prioritetsgæld	14.148	18.959	2.948	4.498
Garantiprovision	6.296	7.521	6.296	7.521
Renteomkostninger, ansvarlig lånekapital	9.973	10.027	9.973	10.027
Renteomkostninger, diverse	20.071	15.387	6.008	1.996
	73.983	64.436	83.592	76.348
9. SKAT AF ÅRETS RESULTAT				
KONCERN MODERSELSKAB				
T.kr.	2025	2024	2025	2024
Årets aktuelle skat	-3.457	-1.119	61.792	48.686
Selskabsskat, regulering tidligere år	1.776	0	0	0
Årets udskudte skat	-34.180	-18.780	-29.471	-20.432
Udskudt skat, regulering tidligere år	-3.482	0	-2.604	0
	-39.343	-19.899	29.717	28.254
Der fordeles således:				
Skat af årets resultat	-39.343	-19.899	29.717	28.254
	-39.343	-19.899	29.717	28.254
<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 2025 og 2024. 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 2025	342.992	650.991	249.230	626.127	410.034	5.190	23.480
Regulering til kostpris primo	0	0	0	0	0	0	-8.647
Overførsler i årets løb til andre poster	14.649	0	0	0	0	0	-14.649
Tilgang til kostpris	86.175	1.000	92	0	11.050	0	74.524
Afgang til kostpris	-28.736	-9.555	0	0	0	-1.150	0
Kostpris 31. december 2025	415.080	642.436	249.322	626.127	421.084	4.040	74.708
Af- og nedskrivninger 1. januar 2025	168.642	424.868	98.800	406.330	117.047	4.650	0
Årets af- og nedskrivninger	66.298	14.440	13.601	31.288	31.052	157	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-27.794	-1.771	0	0	0	-1.150	0
Af- og nedskrivninger 31. december 2025	207.146	437.537	112.401	437.618	148.099	3.657	0
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2025	207.934	204.899	136.921	188.509	272.985	383	74.708
MODERSELSKAB							
T.kr.	IT-software	Goodwill	Koncepter	Kunde- relationer	Varemærker og produkt- udvikling*	Andre immaterielle aktiver	Under udførelse
Kostpris 1. januar 2025	282.823	79.379	140.088	196.528	161.547	1.150	23.480
Regulering til kostpris primo	0	0	0	0	0	0	-8.647
Overførsler i årets løb til andre poster	14.649	0	0	0	0	0	-14.649
Tilgang til kostpris	69.796	1.000	0	0	11.050	0	71.318
Afgang til kostpris	-21.747	-8.000	0	0	0	-1.150	0
Kostpris 31. december 2025	345.521	72.379	140.088	196.528	172.597	0	71.502
Af- og nedskrivninger 1. januar 2025	124.332	18.134	56.034	31.446	94.530	1.150	0
Årets af- og nedskrivninger	56.355	3.243	7.004	3.931	16.760	0	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-20.990	-1.771	0	0	0	-1.150	0
Af- og nedskrivninger 31. december 2025	159.697	19.606	63.038	35.377	111.290	0	0
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2025	185.824	52.773	77.050	161.151	61.307	0	71.502

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

Noter

11. MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER				
KONCERN				
T.kr.	Grunde og bygninger	Driftsmateriel og inventar*	Indretning af lejede lokaler*	Under opførelse
Kostpris 1. januar 2025	1.301.817	908.275	441.152	13.914
Regulering til kostpris primo	-610	0	610	8.647
Overførsler i årets løb til andre poster	0	6.702	3.985	-10.687
Tilgang til kostpris	22.175	87.806	60.756	39.679
Afgang til kostpris	-39.973	-50.368	-22.021	0
Kostpris 31. december 2025	1.283.409	952.415	484.482	51.553
Af- og nedskrivninger 1. januar 2025	289.591	527.684	208.278	0
Regulering til akk. afskrivninger primo	-54	0	54	0
Årets af- og nedskrivninger	48.493	78.341	42.074	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-20.253	-42.346	-19.078	0
Af- og nedskrivninger 31. december 2025	317.777	563.679	231.328	0
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2025	965.632	388.736	253.154	51.553
* Bogført værdi af finansielt leasede aktiver udgør 8,9 millioner kr.				
MODERSELSKAB				
T.kr.	Grunde og bygninger	Driftsmateriel og inventar	Indretning af lejede lokaler	Under opførelse
Kostpris 1. januar 2025	319.775	644.751	372.571	13.117
Regulering til kostpris primo	-47	0	47	8.647
Overførsler i årets løb til andre poster	0	5.939	3.985	-9.924
Tilgang til kostpris	12.058	56.587	58.317	11.525
Afgang til kostpris	-39.963	-34.044	-17.229	0
Kostpris 31. december 2025	291.823	673.233	417.691	23.365
Af- og nedskrivninger 1. januar 2025	71.892	363.112	183.485	0
Regulering af akk. afskrivninger primo	-4	0	4	0
Årets af- og nedskrivninger	12.853	55.694	31.948	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-20.246	-26.063	-14.255	0
Af- og nedskrivninger 31. december 2025	64.495	392.743	201.182	0
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2025	227.328	280.490	216.509	23.365

Noter

12. FINANSIELLE ANLÆGSAKTIVER			
KONCERN			
T.kr.	Kapitalandele i associerede virksomheder	Andre værdipapirer og kapitalandele	Deposita
Kostpris 1. januar 2025	5.844	2.732	107.632
Tilgang til kostpris	2.500	0	5.185
Afgang til kostpris	0	-211	-6.745
Kostpris 31. december 2025	8.344	2.521	106.072
Værdireguleringer 1. januar 2025	1.458	-70	-42
Årets resultat	1.794	0	0
Udbytter	-1.600	0	0
Værdireguleringer 31. december 2025	1.652	-70	-42
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2025	9.996	2.451	106.030

MODERSELSKAB					
T.kr.	Kapitalandele i dattervirksomheder	Kapitalandele i associerede virksomheder	Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	Andre værdipapirer og kapitalandele	Deposita
Kostpris 1. januar 2025	2.999.776	5.844	7.650	682	77.788
Tilgang til kostpris	1.500	2.500	300	0	4.635
Afgang til kostpris	-510	0	-600	-64	-2.607
Kostpris 31. december 2025	3.000.766	8.344	7.350	618	79.816
Værdireguleringer 1. januar 2025	-299.762	1.458	0	-70	-42
Årets resultat	301.652	1.794	0	0	0
Årets afskrivninger	-58.285	0	0	0	0
Udbytter	-57.865	-1.600	0	0	0
Øvrige reguleringer	532	0	0	0	0
Værdireguleringer 31. december 2025	-113.728	1.652	0	-70	-42
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2025	2.887.038	9.996	7.350	548	79.774

Værdireguleringer indeholder PPA-værdier efter skat på 569,2 mio. kroner (2024: 627,0 mio. kroner). Der er i året afskrevet 58,3 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
MENY Maagebakken I/S	90%	Odense
MENY Skalborg Bakke I/S	75%	Aalborg
MENY Sæby I/S	51%	Sæby
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
MENY Hobro I/S	75%	Hobro
MENY Espergærde I/S	75%	Espergærde
Associerede selskaber		
	Ejerandel	Hjemsted
I/S GOIvin	50%	Valby
Borgerbutikker A/S	50%	Holbæk

Noter

13. TILGODEHAVENDER FRA SALG OG TJENESTEYDELSER				
	KONCERN		MODERSELSKAB	
T.kr.	2025	2024	2025	2024
Heraf forfalder efter 1 år *	42.395	37.174	0	0
* Tilgodehavender som forfalder efter 1 år vedrører særlige varekreditter.				
14. UDSKUDT SKAT				
	KONCERN		MODERSELSKAB	
T.kr.	2025	2024	2025	2024
Udskudt skat:				
Immaterielle og materielle anlægsaktiver	130.392	106.415	13.638	-9.360
Varebeholdninger	-643	1.035	0	0
Intern avance	0	-643	0	0
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	0	31	0	0
Hensættelser	-20.331	-33.449	-15.017	-23.960
Underskud til fremførsel	-11.558	-11.553	0	0
Andre forskelle	-840	-850	0	-134
Udskudt skat 31. december	97.020	60.986	-1.379	-33.454
Udskudt skat er afsat med 22 % svarende til den gældende skattesats.				
Udskudt skat 1. januar	60.986	0	-33.454	-54.707
Udskudt skat indregnet i resultatopgørelsen	35.886	18.780	32.075	20.432
Udskudt skat ved virksomhedsoverdragelse	0	42.027	0	0
Øvrige reguleringer	148	179	0	821
Udskudt skat 31. december	97.020	60.986	-1.379	-33.454

Noter

Koncernen har kun skatte-aktiviteter i Danmark, hvorfor der kun afregnes skat i Danmark.

Fra 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 2025 til 0 kr. Det er ligeledes forventningen at mer-skatten de kommende år vil fastsættes til 0 kr.

15. PERIODEAFGRÆNSNINGSPOSTER

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

16. RESULTATDISPONERING

	KONCERN		MODERSELSKAB	
T.kr.	2025	2024	2025	2024
Minoritetsinteressers andel af resultat i dattervirksomheder	19.486	25.570	0	0
Årets resultat	79.813	67.056	79.813	67.056
	99.299	92.626	79.813	67.056

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, samt øvrige hensatte forpligtelser, som er usikre i forhold til forfaldstidspunkt og størrelse. Hensættelsen udgør 44,3 millioner kr. (2024: 53,3 millioner kr.).

	KONCERN		MODERSELSKAB	
T.kr.	2025	2024	2025	2024
Kortfristet del	48.195	29.880	28.991	10.880
Langfristet del	73.650	102.301	66.551	91.946
	121.845	132.181	95.542	102.826

Noter

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 1. maj 2030. Hovedstolen forrentes med 5 % p.a. Renter akkumuleres løbende på lånet.				
19. ANDEN LANGFRISTET GÆLD				
	KONCERN		MODERSELSKAB	
T.kr.	2025	2024	2025	2024
Leasingforpligtelse	9.119	12.801	0	0
Huslejedeposita, eksterne	10.007	23.947	10.008	8.171
Huslejedeposita, koncerninterne	0	0	12.220	12.402
Indefrosne feriepenge (overgangsordning 2019/2020)	16.204	15.776	0	0
	35.330	36.748	22.228	20.573
20. LANGFRISTEDE GÆLDSFORPLIGTELSE				
	KONCERN		MODERSELSKAB	
T.kr.	2025	2024	2025	2024
Indenfor 1 år	58.634	269.954	61.591	282.788
Mellem 1 og 5 år	793.317	109.149	717.566	35.821
Efter 5 år	341.719	306.420	67.063	70.123
	1.193.670	685.523	846.220	388.732
Heraf forpligtelser fra finansiel leasing:				
Indenfor 1 år	3.677	3.680	0	0
Mellem 1 og 5 år	9.119	11.650	0	0
Efter 5 år	0	1.151	0	0
	12.796	16.481	0	0

Noter

21. PERIODEAFGRÆNSNINGSPOSTER				
Periodeafgrænsningsposter udgør modtagne forudbetalinger vedrørende indtægter i de efterfølgende år, hvor selskabet endnu ikke har leveret ydelsen.				
22. SIKKERHEDSSTILLELSER OG EVENTUALFORPLIGTELSE				
	KONCERN		MODERSELSKAB	
T.kr.	2025	2024	2025	2024
Kautionsforpligtelser og garantier*	89.584	43.180	439.384	172.437
*Heraf overfor datterselskabers låneoptagelse i realkreditinstitut			349.800	129.257
Ejerpantebreve				
Til sikkerhed for selskabets låneoptagelse i realkreditinstitut er der udstedt ejerpantebreve for i alt:	34.454	29.954	9.745	5.245
Løsørepantebreve i driftsmidler				
Til sikkerhed for selskabets låneoptagelse i bank er der udstedt løsørepantebreve i driftsmidler for i alt	14.000	13.000	0	0
Til sikkerhed for prioritetsgælden, der på balancedagen udgør:	460.096	387.425	82.589	90.621
Tinglyst pant i grunde og bygninger samt driftsmateriel med bogførte værdier på:				
Grunde og bygninger	599.109	635.452	158.179	172.940
Driftsmateriel	36.936	40.337	16	19
Tinglyste pantebreve mv.	502.126	525.416	98.269	117.433
Øvrige forhold				
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.				
Dagrofa ApS hæfter, som følge af sambeskatning, solidarisk for eventuelle forpligtelser overfor skattemyndighederne. Der henvises til årsrapporten for Mahia 17 ApS for oplysninger om den samlede skatteforpligtelse.				

Noter

23. ANDRE ØKONOMISKE FORPLIGTIGELSER				
T.kr.	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2025	2024	2025	2024
Leasingforpligtelser				
Indenfor 1 år	72.451	67.956	42.482	41.241
Mellem 1 og 5 år	165.429	167.581	91.272	102.492
Efter 5 år	7.862	14.409	5.912	10.789
	245.742	249.946	139.666	154.522
Huslejeforpligtelser *				
Indenfor 1 år	308.520	297.459	265.618	264.508
Mellem 1 og 5 år	935.559	929.862	753.746	787.417
Efter 5 år	685.764	799.773	608.955	726.128
	1.929.843	2.027.094	1.628.319	1.778.053
* Heraf overfor datterselskaber				
Indenfor 1 år			11.476	11.476
Mellem 1 og 5 år			0	0
Efter 5 år			0	0
			11.476	11.476
Andre forpligtelser	216.872		161.811	
Andre forpligtelser består af varekøb, driftsomkostninger og køb af anlægsaktiver. Den samlede forpligtelse er opgjort til 217 mio. kroner i Dagrofa-koncernen, hvoraf 162 mio. kroner forventes at forfalde indenfor 1 år.				

Noter

24. NÆRTSTÅENDE PARTER				
NorgesGruppen Danmark ApS, Gdanskgade 18, 2150 Nordhavn	Part med betydelig indflydelse			
KFI Erhvervsdrivende Fond, 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 2025 5,1 mio. kroner, og det samlede vederlag til direktionen udgør 24,9 mio. kroner. I 2024 udgjorde det samlede vederlag til bestyrelsen 5,1 mio. kroner, og det samlede vederlag til direktionen udgjorde 23,2 mio. kroner. Koncernen har incitamentsprogrammer som omfatter ledelsen samt ledende medarbejdere. Incitamentsprogrammer for ledelsen omfatter både kortfristede og langfristede programmer. For de langfristede incitamentsprogrammer med start i perioden 2026-2028 er der mulighed for at opnå bonus på maksimalt 17,8 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.				
25. HONORAR TIL GENERALFORSAMLINGSVALGT REVISOR				
T.kr.	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2025	2024	2025	2024
Revisionshonorar til PricewaterhouseCoopers	2.245	2.750	865	1.587
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	210	188	195	188
Skatterådgivning	843	1.060	834	1.060
Andre ydelser	755	2.028	687	2.028
	4.053	6.026	2.581	4.863
26. OPLYSNING OM BETYDNINGSFULDE HÆNDELSER, INDTRUFFET EFTER REGNSKABSÅRETS AFSLUTNING				
Der er ikke indtruffet nogen betydningsfulde hændelser efter regnskabsårets afslutning, som væsentligt vil kunne påvirke selskabets finansielle stilling pr. 31. december 2025.				

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.

Regnskabspraksis er uændret fra tidligere år, der er dog foretaget enkelte reklassifikationer i sammenligningstal fra tidligere år, der hverken påvirker resultat eller egenkapital.

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 nøgletalsoversigt.

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 goodwill relaterer sig til. Er forskelsbeløbet negativt, indregnes dette straks i resultatopgørelsen.

Såfremt købesumallokeringen 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 geografiske markeder og forretningsområder er baseret på koncernens afkast og risici samt ud fra den interne økonomistyring. Koncernens forretningsområder 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 eksklusiv moms og med fradrag af rabatter og bonus i forbindelse med salget.

Andre driftsindtægter

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

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 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 forholds-mæssigt 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 sambeskatningen med dattervirksomhederne fordeles på såvel overskuds- som underskudsgivende virksomheder i forhold til disses skattepligtige indkomster (fuld fordeling med refusion vedrørende skattemæssige under-skud). 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	3-10 år
Goodwill	5-20 år
Varemærker og produktudvikling	10-20 år
Kunderelationer	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 og andre immaterielle anlægsaktiver skønnes opretholdt i en 5-20 årig periode. I forbindelse med tilkøb af varemærker er den generelle levetid øget op til 20 år baseret på varemærkets styrke og position på markedet.

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 nettosalgprisen 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 konsullenter 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. Aktivet afskrives lineært over lejemålets længde. Reetableringsforpligtelser indgår under indretning af lejede lokaler.

Afskrivningsgrundlaget er kostpris med fradrag af forventet restværdi efter afsluttet brugstid. Der foretages lineære afskrivninger, baseret på følgende vurdering af aktiverens 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 retningslinier 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. Genindvindingsværdien 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 værdismetode. 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 låneoptagelse til det modtagne provenu med fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder måles lånene til amortiseret kostpris, svarende til den kapitaliserede værdi ved anvendelse af den effektive rente, således at forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi (kurstab) indregnes i resultatopgørelsen over låneperioden.

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

Periodeafgrænsningsposter

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

FORKLARING AF NØGLETAL

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

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.

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

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

Pengestrømme 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. ←



Dagrofa