

**Visste du at..** hver nordmann spiser cirka 51 kilo fisk og sjømat i året, mens en danske spiser 29 kilo?

# Innhold

Dette er Insula	4
Et nordisk sjømatkonsern	6
Konsernsjefens kommentarer	8
Oppsummering 2021	10
Bærekraft i Insula	12
Et kunde- og forbrukerdrevet sjømatselskap	16
Fra M&A til verdiskaping	18
Lønnsom kjerne	20
Fremtidsutsikter	22
Multilokal modell	23

# Dette er Insula

Insula er produsent og leverandør av bærekraftige og sunne sjømatprodukter til dagligvare og storhusholdning i Norden. Porteføljen omfatter både ferske, fryste og hermetiske sjømatprodukter som Insula utvikler, foredler og selger.

Insula ble etablert som sjømatkonsern i 2015, men har gjennom selskapene som i dag utgjør konsernet en historie som går tilbake til 1905. Kongstanken bak å etablere Insula var å samle og bygge tverrfaglig og sterk kompetanse om foredling og salg av sjømat. Siden etableringen er det blitt gjennomført over 20 oppkjøp som sammen danner sjømatkonsernet Insula.

For å sikre og videreføre den nære relasjonen som selskapene har til markedet, kunden og forbrukeren, er de operative virksomhetene organisert i fire kommersielle forretningsområder: Insula Norge, Insula Sverige, Insula Danmark og Insula Finland. Disse forretningsområdene har som mål å være sjømateksperten i sine respektive markeder, og den som hjelper forbrukerne å velge sjømat oftere.

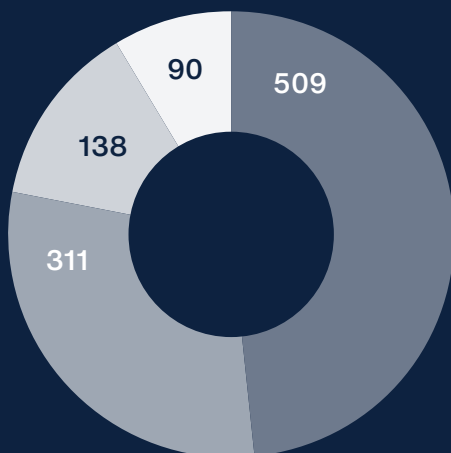
I tillegg kommer et femte forretningsområde, Insula Hvitfisk, som har som oppgave å sikre kvalitetsråstoff til konsernets selskaper. Her er det nærhet til fiskeren og fiskekjøperen som står i fokus, premissgiverne for god kvalitet og regularitet. Insula Hvitfisk står også for store deler av Insulas eksportsalg utenfor Norden.

Konsernets visjon er å øke sjømatforbruket blant folk flest. Vi har derfor en ambisjon om å bli den ledende leverandøren av bærekraftig sjømat i de nordiske markedene. Vi jobber mot dette målet på tvers av verdikjede, land og selskaper. Et annet mål er å oppnå best lønnsomhet innen vår bransje. Insulas måte å gjøre dette på er beskrevet på de påfølgende sidene.

Insulas hovedkontor ligger på Leknes i Lofoten, Norge. Her holder deler av konsernledelsen til, samt fellesfunksjoner innen økonomi og administrasjon.

## MEDARBEIDERE

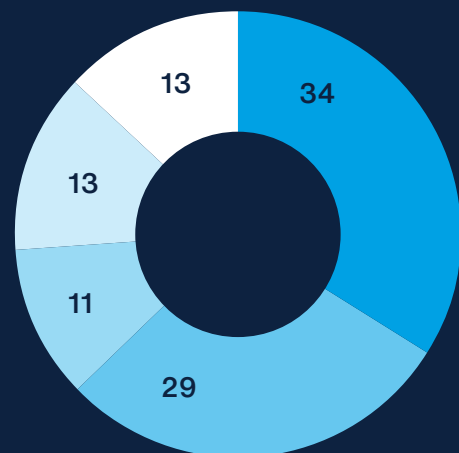
Antall



■ Norge ■ Sverige ■ Danmark ■ Finland

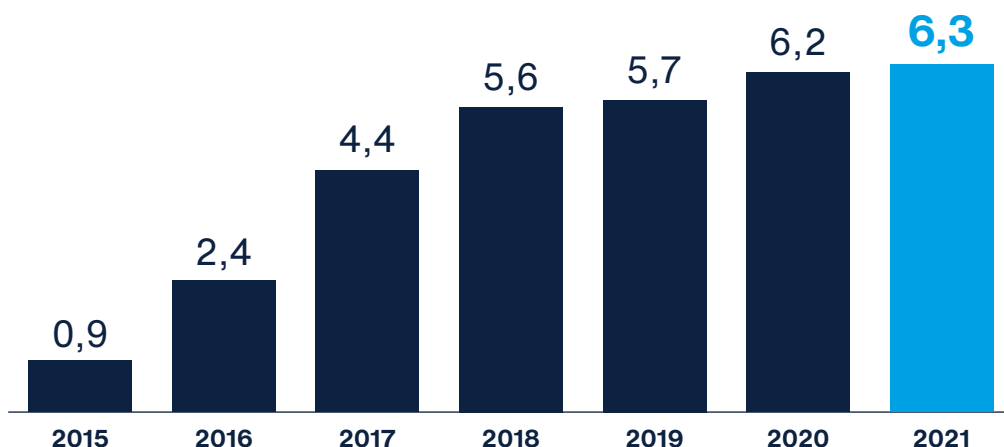
## OMSETNING

Prosent



■ Norge ■ Sverige ■ Danmark ■ Finland ■ Hvitfisk

## OMSETNINGSUTVIKLING | INSULA-KONSERNET *Mrd. kr*

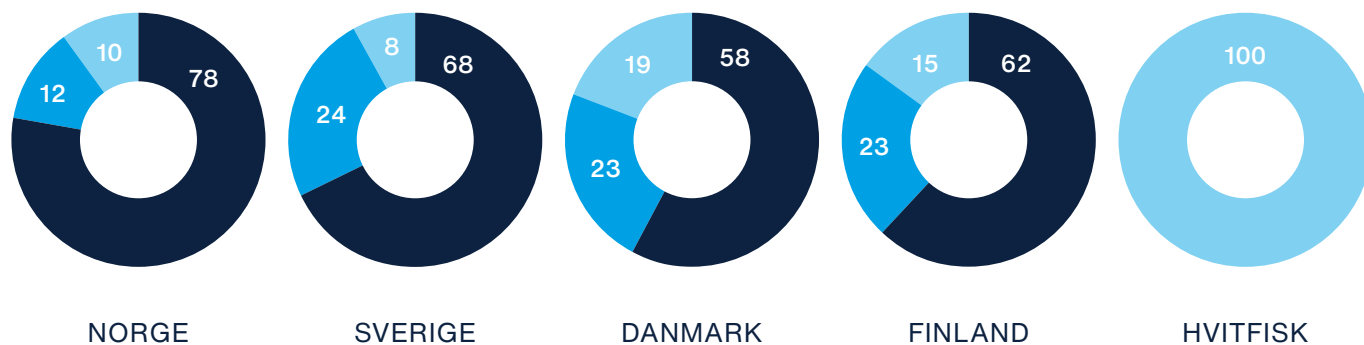


## FINANSIELLE NØKKELTALL *Mill. kr*

	2021	2020
<b>Omsetning</b>	<b>6 262,3</b>	<b>6 028,6</b>
<b>Dekningsbidrag</b>	<b>989,6</b>	<b>940,5</b>
Sum driftskostnader	-937,8	-918,4
<b>EBITDA JUSTERT</b>	<b>111,6</b>	<b>59,1</b>
Avskrivninger	-109,7	-112,0
<b>EBIT JUSTERT</b>	<b>1,9</b>	<b>-52,9</b>
<b>Vekst sammenlignbar virksomhet</b>	<b>3,9 %</b>	<b>6,1%</b>
Variabel lønn	5,5 %	6,5 %
Dekningsgrad	15,8 %	15,6 %
Driftskostnader	15,0 %	15,2 %
EBIT	0,0 %	-0,9 %

## OMSETNING PER FORRETNINGSOMRÅDE *Prosent*

■ Dagligvare ■ Foodservice<sup>1</sup> ■ Eksport



# Et nordisk sjømatkonsern

Gjennom hele Norden, fra Havøysund i nord til Hvide Sande i sør, lager Insula bærekraftig sjømat for nordiske forbrukere. Her foredles og selges sjømat, og lokalsamfunn videreutvikles gjennom de mange arbeidsplassene som skapes.

Insulas bedriftsportefølje består i dag av 22 tradisjonsrike sjømatbedrifter i Norge, Sverige, Danmark, Finland og Island. Fra disse selskapene leveres både ferske, fryste og hermetiske produkter. En rekke av produktene har vært i porteføljen i mange tiår. Sortimentet utvikles kontinuerlig, i tråd med forbrukernes ønsker.

Totalt sysselsetter konsernet rundt 1 100 ansatte, som har et felles mål om å bidra til økt sjømatkonsum for en sunnere og mer bærekraftig verden.

Vi baserer våre innovasjoner på kunde- og forbrukerinnsett. Denne innsikten danner grunnlaget for verdikjeden bakover. Gjennom Insulas multilokale ledelsesmodell bevares det sterke lokale eierskapet samtidig som det tas ut synergier ved å være et konsern.

Etter flere år med oppkjøpsdrevet vekst, har Insula de siste årene dreid fokuset mot konsolidering og lønnsom drift.

## Visjon og verdier

Insulas visjon er å øke sjømatforbruket blant folk flest. Visjonen støttes av verdiene «modig», «engasjert» og «nær».

### Med verdiene menes følgende:

**Modig:** Vi tør å investere i innovasjon og nye muligheter. Vi satser for å skape verdier for forbrukere, kunder, lokalsamfunn og eiere. Vi tør å ta grepene som må til for å drive lønnsomt.

**Nær:** Vi er nær havet, fisken, lokalsamfunnene, våre ansatte, kundene, eierne og ikke minst forbrukerne. Vi har vært her lenge, og vi blir værende langt inn i fremtiden. Vi tar ansvar hele veien – fra fisken fanges i havet og helt til den er på middagsbordet. Vi er nær hverandre, bryr oss, viser omsorg og lytter til dem rundt oss.

**Engasjert:** Vi er dedikerte, hardtarbeidende og fremoverlente. Vi legger hjertet vårt i det vi gjør og er stolte av resultatene vi skaper sammen. Humor, arbeidsiver og glede gjør at vi alltid yter det lille ekstra.


Insulas ambisjon er å bidra til vekst i sjømatkategorien, en ambisjon som deles med myndigheter og forbrukere i de nordiske markedene. Sjømat er godt for kroppen og bra for miljøet. Forbrukerne velger sjømat når den smaker godt og er enkel å tilberede. Det skal Insula sørge for. Slik bidrar Insula til å gjøre samfunnet sunnere og mer bærekraftig. Og slik holdes en stolt sjømattradisjon levende og i fortsatt utvikling.





## Visjon og verdier

Insulas visjon er å øke sjømatforbruket blant folk flest. Visjonen støttes av verdiene modig, engasjert og nær.



**Visste du at..** man bør få i seg omtrent 2,5-3 gram Omega 3 per dag? Det er like mye omega 3 som det fins i en porsjon laks?

# Konsernsjefens kommentarer

Insula er et ungt konsern, skapt gjennom en rekke oppkjøp de siste ti årene. Konsernet Insula ble etablert så sent som i 2015, men røttene strekker seg så langt tilbake som 1905. De første årene etter konsernetableringen var preget av en rekke oppkjøp og målsettingen om å skape et nordisk sjømatkonsern. I perioden frem til 2020 ble ekspansjon og vekst prioritert, mens vi fra 2020 har prioritert lønnsomhet i eksisterende virksomhet over oppkjøp av nye.

## Insula NEXT

I 2021 etablerte vi strategien «Insula NEXT», der vi tydeliggjorde prioriteringen med å skape et lønnsomt Insula. Dette arbeidet ga resultater og Insula-konsernet hadde i 2021 for første gang et positivt driftsresultat på 1,9 millioner kroner.

«Som del av Insula NEXT ble vår multilokale ledelsesmodell tydeliggjort»

Det er en milepæl at vi er i «Back-in-Black», som har vært arbeidsnavnet på lønnsomhetsprosjektet vårt. Samtidig er ambisjonene våre naturligvis høyere. Som del av «Insula NEXT»-arbeidet gjennomførte vi en analyse av konkurrentbildet i våre hovedmarkeder. Analysen konkluderte med at et konsern som Insula over tid bør ha driftsmarginer i området 3-5 prosent for å være blant de best presterende selskapene i vårt segment. Vår målsetting er å være blant disse selskapene.

## Lønnsom drift

Arbeidet med å etablere et fundament for lønnsom drift har gått langs flere akser. De mest omfattende endringene i 2021 har vært i Sverige og Finland. I Sverige ble det besluttet å legge ned fabrikkene i Varberg og overføre deler av produksjonen til Kungshamn. Fra å være en todelt organisasjon i Sverige er det nå én organisasjon, der både den vestkystbaserte og stockholmsbaserte virksomheten har felles ledelse. En rekke andre tiltak er gjennomført for å tilpasse kapasiteten til markedet og redusere kostnadene. I 2022 er det synlig at dette arbeidet bærer frukter.

I Finland har det også vært gjennomført store kostnadsreduksjoner, som dessverre har medført reduksjon i antall ansatte.

Som en del av Insula NEXT ble vår multilokale ledelsesmodell tydeliggjort. Modellen innebærer at de ulike forretningsområdene har et klart utviklings- og lønnsomhetsansvar innen sitt område. Organisasjonen er også tydeliggjort, med forretningsområdene Norge, Sverige, Danmark og Finland. I tillegg er Hvitfisk etablert som et eget forretningsområde.

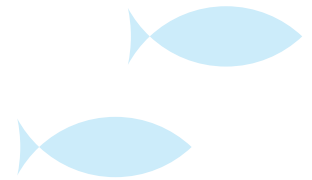
## Kontroll på råvareverdikjeden

Insula er definert som et nordisk kunde- og forbrukerdrevet sjømat-selskap, som også driver eksport til markeder utenfor Norden. For å kunne levere på dette løftet kreves høy grad av kontroll på råvareverdikjeden. Insula sørger for god tilgang av råvarer gjennom egne anlegg for mottak og primærprosessering av villfanget fisk eller i tett samarbeid med oppdrettere av laks og ørret. Insula har også besluttet å være et selskap som både har merkevarer som for eksempel Lofoten, Amanda og Frøya, og som også produserer egne merkevarer («EMV» eller «Privat Label»-produkter) til kundene våre. Begge deler er viktige byggeklosser for å øke sjømatforbruket blant folk flest.

Insulas del av sjømatverdikjeden er preget av lave marginer. Den som vinner konkurransen, er den som driver mest effektivt. Kompleksitet driver kostnader. En forenkling av Insulas virksomhet har derfor vært en klar målsetting for å styrke konkurransekraften vår ytterligere. Retningen for dette forenklingsarbeidet ble definert i 2021, og vil fortsette også i 2022.







### **Omstillingsår**

De svake historiske resultatene i Insula har over tid tæret på egenkapitalen. I 2021 ble konsernet derfor tilført ny egenkapital. Samtidig gjennomførte Insula en refinansiering som bidro til at konsernets finansielle situasjon var akseptabel ved utgangen av året.

«2021 var et år preget av store omstillinger, og vi gleder oss over at det bidro til et positivt driftsresultat»

2021 var et år preget av store omstillinger, og vi gleder oss over at det bidro til et positivt driftsresultat. Resultatet er likevel langt unna våre målsettinger. Ved inngangen til 2022 var pandemien på hell i våre hovedmarkeder, og ambisjonene var høye for 2022. Første halvår har gitt nye utfordringer, med krig i Europa og tilhørende sterk økning i kostnader på både laks, hvitfisk og andre innsatsfaktorer. Vi tviholder imidlertid på de offensive ambisjonene våre og ser målrettet fremover.

### **«Leve forlengs»**

Den danske filosofen Søren Kierkegaard sa at: «Livet kan bare forstås baklengs, men det må leves forlengs». Vi har nå valgt å utarbeide Insulas første årsrapport for å kunne oppsummere noe av det vi har oppnådd i Insulas historie, med spesiell vekt på 2021. Det gjør vi for tydelig å vende vår oppmerksomhet mot fremtiden og «leve forlengs». Det ligger store muligheter foran oss. Gjennom 2021 har vi lagt et godt fundament for å gripe disse mulighetene.



**Olav Holst-Dyrnes**  
Konsernsjef

# Oppsummering 2021

Som i året før, leverte Insula en betydelig resultatfremgang i 2021. Størst fremgang kom fra den svenske virksomheten, et solid resultat i Hvitfisk og fortsatt god resultatutvikling i Norge. Danmark leverte som i 2020, mens Finland hadde et utfordrende år resultatmessig.

Konsernet var i 2021 påvirket av store endringer i omgivelsene våre, inkludert betydelige variasjoner gjennom året. Etterspørsels- og kundesiden var drevet av effektene av Covid-19-pandemien, som først resulterte i vekst i dagligvaremarkedet men deretter falt tilbake da storhusholdningsmarkedet gjenåpnet. Volatiliteten på leverandør- og råvaresiden gjennom året var unormalt ressurskrevende og preget av høye prisøkninger, økte ledetider, økende energipriser og utfordrende logistikk.

## «Insula har gjennom 2021 videreført arbeidet med kostnadsforbedringer»

Insula har gjennom 2021 videreført arbeidet med kostnadsforbedringer, og lagt betydelig innsats i å tilpasse drift og struktur for økt fremtidig lønnsomhet. Det er tatt nye grep i organisasjon- og produksjonsstruktur, og tiltak er iverksatt for å øke konsernets kommersielle kapasitet. Strukturendringene har forbedret driften, redusert kostnadsbasen og muliggjort videre nylanseringer. Konsernet ble refinansiert gjennom en kombinasjon av kapitalinnskudd fra Insulas eiere og et nytt langsiktig banklån, som vil bidra til forbedret lønnsomhet fremover.

Markedsmessig har konsernet tatt ytterligere posisjoner på trading i Norge og Finland, og igangsatt tiltak for å bygge opp aktivitet rundt salg og videreforedling av laks, samt forberedt etableringen av laksefabrikk på Kongsvinger.

### Norge

Norge leverte resultatfremgang fra 2020, med omsetning på nivå med fjoråret. Vekst i eksport og storhusholdning trakk i positiv retning. Eksport økte som følge av satsning på trading av laks som en opptrapping til etablering av egen laksefabrikk på Kongsvinger i 2022. Storhusholdning økte som følge av normalisering av samfunnet etter Covid-19.

Omsetningen ble negativt påvirket av redusert salg av private label-produkter til dagligvaresektoren, både som følge av lavere salg i REMAs butikker og tap av PL-kontrakter.

Gjennom året ble det gjort forbedringer ved produksjonsenhetene i Gjerdsвика, Oslo, Bergen og på Leknes. Disse forbedringene er forventet å gi ytterligere effekter i 2022.

Videre kan det nevnes at merkevareselskapet Lofotprodukt hadde et par saker som skapte medieoppmerksomhet i 2021. I første halvår var det dispuTT knyttet til definisjonen rundt «kortreiste råvarer» som ble løst med positivt utfall, mens høstens lansering av laksekjøttdeig engasjerte bredt fra språkforskere til matbloggere.

### Hvitfisk

Hvitfisk leverte noe økt omsetning og et sterkt resultat sammenlignet med 2020. 2021 var et år med høye fiskekvoter, som ga forretningsområdet Hvitfisk god råvaretilgang gjennom hele året, noe som resulterte i høy aktivitet og lønnsomhet i vintersesongen.

Forretningsområdet opplevde bemanningsutfordringer gjennom 2021. Første halvdel var preget av reiserestriksjoner for utenlandske arbeidere, mens i andre halvdel var det få tilgjengelige arbeidere utenfor ordinær sesong. Begge deler begrenset omsetningsveksten.

De senere års investeringer i industrialisering begynte i 2021 å gi effektiv og rasjonell drift for fiskebrukene, men hvor ytterligere potensial vil kunne hentes ut fremover. Gode markedspriser for Hvitfisk gjennom 2021, og spesielt i siste halvdel av året, bidro til gode resultater på senhøsten.



## Sverige

Sverige leverte under forventning i 2021, men en betydelig forbedring fra året før. 2021 var et omstillingsår for de svenske virksomhetene, med restrukturering av produksjon og samling av organisasjonen til én samlet svensk ledelse. Prosjektet med å samle produksjonen på den svenske vestkysten i Kungshamn og Lysekil, samt redusere virksomheten i Varberg, er et viktig fundament for Sveriges videre lønnsomhetsforbedring.

Det ble gjennom høsten jobbet for å konsolidere produktporteføljen gjennom tett dialog med kunder. Dette arbeidet vil fortsette inn i 2022. I Fiskeriet ble det tatt betydelige organisatoriske grep, noe som bidro til å redusere selskapets overheadkostnader utover høsten.

Det er videre jobbet med å utvikle en kommersielt bærekraftig modell for salg av lakseprodukter til dagligvaremarkedet, som har vært en kilde til svake resultater på grunn av ubalanse i eksponering mot prisendringer på råvarer.

## Danmark

Danmark leverte i 2021 omsetning og resultat på nivå med 2020. Ambisjonen for lønnsomhet er imidlertid betydelig høyere, men pandemien begrenset omsetningen i storhusholdning og eksport som begge er viktige salgskanaler for Danmark.

På produksjonssiden var 2021 ett år med flere strukturelle grep, med innlemmingen av virksomheten til Strandby Fisk og videre produksjonsoptimalisering i Hvide Sande, Hanstholm og Frederikshavn. Organisasjonen ble dimensjonert for å gjenoppta økt eksportomsetning og økte volumer til storhusholdning etter gjenåpningen av samfunnet etter Covid-19, samt gjennom nye avtaler som vil være bidragsyttere til vekst i kommende perioder.

## Finland

Omsetningen i Finland økte sammenliknet med 2020, men resultatene var under forventning. Svake resultater i første halvår medførte at det ble tatt nødvendige kostnadsgrep for å gjeninnføre lønnsom drift. Blant annet ble det gjennomført en markedstilpasning i produksjonen i Kuopio for å få ned overheadkostnader.

Videre ble kundeporteføljen utvidet. Tradingvirksomheten som ble etablert i 2020 er videreutviklet gjennom året og er den viktigste årsaken til omsetningsveksten i Finland.

### Visste du at....

Insula lagde omtrent 62 millioner deilige fiskekaker og burgere på vår fabrikk i Lofoten i 2021?





# Bærekraft i Insula

Insula ønsker å ta posisjonen som den ledende leverandøren av bærekraftig sjømat i sine markeder. Denne ambisjonen er nedfelt i en av selskapets syv strategiske føringer.

For å nå denne ambisjonen ble det i 2021 besluttet å samle og fokusere bærekraftarbeidet på tvers av verdikjede, land og selskaper. Vinteren 2021 ble derfor prosjekt «Bærekraftsløftet» nedsatt. Mandatet var å utforme grunnlaget som skal gjøre Insula i stand til å nå sin ønskede posisjon – og prosjektet konkluderte med noen utvalgte fokusområder.

For å sikre nok kraft bak dette viktige arbeidet, ble det besluttet å ansette en egen bærekraftsansvarlig i konsernet. Jeanette Forsell tiltrådte denne stillingen 1. februar 2022.



**Jeanette Forsell**  
Bærekraftsansvarlig

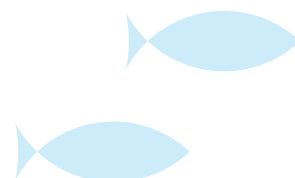
## I prosjektet ble det fastslått følgende forutsetninger for at Insula skal lykkes:

- **Få og tydelig definerte fokusområder**  
Insula skal jobbe med konkrete prosjekter som gir definert effekt. Starter man med et for omfattende målbilde, vil det ta lang tid og brukes for mange ressurser for å lykkes.
- **Sentral koordinering og rapportering**  
Det er behov for noe sentral koordinering av bærekraftarbeidet i konsernet, for å sørge for fremdrift og kunnskapsdeling på tvers, felles rapportering og måling, og at selskapene har riktig fremdrift med tanke på sentrale og lokale behov.
- **Lokalt ansvar og implementering**  
Skal Insula lykkes med konsernets bærekraftarbeid, må ansvaret for implementering og gjennomføring ligge tydelig i selskapene. Konsernets bærekraftarbeid må heller ikke begrense selskapene, men gi rom for lokale tilpasninger der markedene har ulike krav.

## Valg av fokusområder bygger på en intern relevansanalyse, verifisert gjennom ekstern desktop research av kunder og bransje. Følgende tre kriterier er lagt til grunn i valg av områder:

- **Hvilke områder er mest relevante for våre kunder?**  
Hva jobber kundene med selv, og hva forventer de av sine leverandører?
- **Hvilke områder er mest relevante for Insulas selskaper?**  
Hva arbeider Insula med i dag, og hvor ønsker Insulas selskaper å bli bedre sammen og hver for seg?
- **Innen hvilke områder kan vi gjøre størst positiv forskjell?**  
Hvor har Insula forutsetninger for å gjøre en reell positiv forskjell for miljø og bærekraft, i motsetning til å drive med «grønnvasking»?

Basert på dette, har konsernet besluttet følgende fokusområder (se neste side).



## Dette gjør vi...



Vi bygger gode arbeidsplasser og bidrar til vitale lokalsamfunn



Vi bidrar til bedre folkehelse gjennom sunn mat fra havet



Vi reduserer vårt energiforbruk og våre utslipp



Vi gjør ansvarlige innkjøp, og arbeider aktivt for levende hav



Vi hjelper kunden å redusere sitt matsvinn, og kaster mindre mat selv



Vi bidrar til at bruken av engangsemballasje går ned



RETT FRA HA



Visste du at.. fisk er en god kilde til næringsstoffer som protein, vitamin B12, jod og selen?



## Dette gjør Insula

Bærekraft har vært på agendaen til Insula i mange år. Det gjelder på tvers av konsernets lange verdikjede, både i innkjøpsarbeidet, i produksjon og transport, og ikke minst i markedsarbeidet.



### Lofoten fiskeburger har emballasje som reduserer matsvinn

Lofotprodukt har tatt en nøye gjennomgang av sine emballasjeløsninger, og gjennom de siste årene lansert en rekke forbedringer med tanke på å redusere matsvinnet. Et eksempel er emballasjen på Lofotburger, som gjør det enklere å bevare maten ferskere i kjøleskapet.



### Redusert vannforbruk

I Escamars fabtikk i Kuopio i Finland har et nytt luft/vann smeltesystem blitt installert med 30 unike smeltebeholdere. Hver beholder har et eget påfyllingssystem som automatisk fyller inn luft og vann i en bestemt syklus. Det nye systemet sikrer en kontrollert og jevn smelteprosess, noe som vesentlig reduserer mengden vann som forbrukes.



### 100% Fornybar elektrisitet

Ved samtlige Insulas anlegg i Sverige brukes kun fornybar energi i form av vannkraft. Dette bidrar til å redusere utslipp av cirka 4 500 tonn CO<sub>2</sub>e. (Kilde: Energi Sverige).



### Integrasjon og inkludering

LIAS, Lofotregionens arbeids- og inkluderingsbedrift, har som samfunnsoppdrag å hjelpe mennesker ut i arbeidslivet. LIAS kåret Insula Produksjon avdeling Leknes til årets inkluderingsbedrift 2021. I Insula Danmark har et meget vellykket språkprosjekt blitt gjennomført blant personalet på fabrikk i Hvide Sande, noe som bidrar til integrasjon og inkludering.



### Fula Fiskar reduserer matsvinn

For å redusere matsvinn ble produktet Fula Fiskar lansert sammen med en kunde i Sverige. Den sprøbakte torsken kan være skjev i formen eller ha ujevn panering, men smaken og kvaliteten er like god. Dette har vært en stor suksess i markedet.



### NaturSkånsom

Insula Danmark har inngått et unikt partnerskap med danske myndigheter, for å sikre mer bærekraftig fiske. Fra Insulas anlegg i Hanstholm leveres det derfor årlig flere tusen tonn rødspette med merket NaturSkånsom. Dette merket er en statlig merkeordning for fisk som er fanget med naturskånsomme metoder og omtanke for havmiljøet. Fiskere som skåner havmiljøet kan sette det statskontrollerede merket NaturSkånsom på deres fisk. Det skal opplyse forbrukerne, støtte kystfiskeriet og beskytte naturen i havet. Insula Danmark er en aktiv støttespiller til dette arbeidet.

# Et kunde- og forbrukerdrevet sjømatelskap

Sjømatmarkedet er et spennende og dynamisk marked. De fleste av de grunnleggende forbrukertrendene er i markedets favør. Sjømat er sunt og bærekraftig. Maten er i utgangspunktet enkel å tilberede og kan til og med spises rå. I tillegg smaker den fantastisk godt.

Likevel er det en kjensgjerning at det totale sjømatkonsumet ikke er i vekst i de nordiske landene. Tvert imot ser man en stagnasjon i forbruket, og til og med nedgang i enkelte forbrukergrupper.

Dette ønsker Insula å gjøre noe med. Selskapets overordnede mål i alle markeder er å bidra til totalvekst i sjømatkategorien. Selvsagt er Insula opptatt av å vinne markedsandeler, men på lang sikt er det enda viktigere å bidra til å øke den totale kaken – selvsagt fiskekaken – noe som er forutsetningen for alt Insulas markedsarbeid. Denne ambisjonen deles med myndighetene og alle kundene på tvers av de nordiske markedene.

## Råvaredrevet

Og nettopp kunder er svært viktig for Insula. Sjømatbransjen er av naturlige årsaker svært råvaredrevet. Det er fisken og råvaren som ofte er startpunktet i nøkkelprosessene i sjømatelskapene.

For Insula er den flotte fisken naturligvis svært viktig, men Insula ønsker i tillegg å sette kundearbeidet i førersetet som en av våre viktigste prosesser. Selskapet tror dette er en grunnleggende forutsetning for å lykkes med å øke konsumet. Med det mener Insula både kunder innen dagligvare og storhusholdning, men også forbrukerne.

«Skal Insula vinne kundene, må selskapet også være det som kjenner forbrukerne aller best»

## Kundeinnsikt

Skal Insula vinne kundene, må selskapet også være det som kjenner forbrukerne aller best. Insula må vite hvorfor kunden handler fiskekaker og røkelaks, hva man har på påleggsrepertoaret, og hva som skaper begeistring rundt middagsbordet.

Insula må også ha innsikt i frustrasjonene til kunden, som for eksempel hvorfor det er vanskelig å lykkes med et godt fiskemåltid, hva som bidrar til matsvinn i hjemmet, og hvorfor man ofte ender opp med å velge kylling eller kjøtt i stedet for fisk?

Ved å opparbeide denne innsikten, og dele den på tvers av Insulas selskaper, skal Insula lykkes med å utvikle de beste nye produktene, produktdesignet som selger mest varer, og salgskampanjene som skaper høyest vekst.

## Kjente merkevarer

Insula har både merkevarer og private label-produkter (EMV) i sin portefølje, og bruker dette som «verktøy» for å drive vekst i kategoriene. De meste kjente merkevarerne er Lofoten, Frøya, Amanda, Glyngøre og Bornholms.

Insula er også en stor EMV-leverandør i de nordiske markedene, og dette representerer hovedtyngden av Insulas forretning. Insulas ambisjon innen EMV er å være en offensiv og proaktiv leverandør som bidrar til økt vekst og lønnsomhet for kundene.

Innovasjon er derfor svært viktig for Insula. Se noen eksempler på spennende produktlanseringer fra de ulike Insula-selskapene i 2021 på neste side.



**Finland:** Et eksempel på en innovasjon som har beveget seg over landegrensene er kjøttdeig av laks. Denne innovasjonen, som er et viktig bidrag for å øke konsumet av sjømat, ble utviklet av markedsteamet i Lofotprodukt, og ble lansert i Finland og Norge parallelt.

**Danmark:** Amanda Vildtfanget torskerogn med økologiske ingredienser ble lansert av Insula Danmark i 2021. Lanseringen dekker et økende forbrukerbehov for sunne og økologiske produkter, en trend som er særlig sterk i Danmark.



**Sverige:** I Sverige arbeider Marenor tett med sine kunder for å øke sjømatkategorien, og er en av markedets største og mest profesjonelle EMV-aktører. Bærekraft er naturlig nok et viktig tema i all felles kategoriutvikling med kundene. Insula er spesielt stolt av lanseringen av Fule Fiskar, som ble gjort i tett samarbeid med Axfood. Produktet ble utviklet gjennom 2021, og lansert ved starten av 2022. Dette er et produkt som benytter restråstoff med små «skjønnhetsfeil» som kunne endt som matsvinn, men som nå er blitt et attraktivt konsept med stor suksess i markedet.

**Norge:** Det norske Insula-selskapet, Sjøfrisk, som jobber dedikert med REMA 1000, hadde i 2021 stor suksess med fiskematkategorien fiskekaker og fiskeburgere. Dette bidro til betydelig kategorivest og økte markedsandeler dette året. Nye produkter og nytt oppgradert design, og en helhetlig kategorisatsing sammen med REMA 1000 var blant årsakene til økningen.





# Fra M&A til verdiskaping

Utgangspunktet for Insula er Lofotprodukt AS som ble etablert i 1994. Lofotprodukt AS kjøpte i 2014 Domstein Foods AB i Sverige, noe som markerte starten på Insula som konsern. Selve konsernetableringen var i 2015, noe som også var starttidspunktet for en ekspansiv periode der oppkjøpene fulgte på i rask rekkefølge.

Det første oppkjøpet etter konsernetableringen var restauranten Fiskeriet Youngstorget i 2015. Deretter fulgte oppkjøp av Fiskcentralen AS, Max Mat AS og en minoritetspost i Conchilia AS. I 2016 fortsatte ekspansjonen i Sverige med oppkjøp av Västkuistfilé AB og flere oppkjøp i Norge. I 2017 var turen kommet til ekspansjon i Danmark hvor Amanda Seafoods AS ble kjøpt. Senere på året gikk turen til Finland med etableringen av Escamar Seafood OY som kjøpte Apetits sjømatdivisjon.

I perioden fra 2017 til 2019 fortsatte ekspansjon med en rekke oppkjøp og ikke minst også med etableringen av Sjøfrisk AS som er hovedleverandør av all sjømat til REMA 1000 i Norge.

## 20 oppkjøp

Samlet er Insula et resultat av over 20 oppkjøp over en periode på omtrent fem år, noe som trygt kan sies å ha vært en ekspansiv oppkjøpsstrategi av Insulas eiere, Kverva AS.

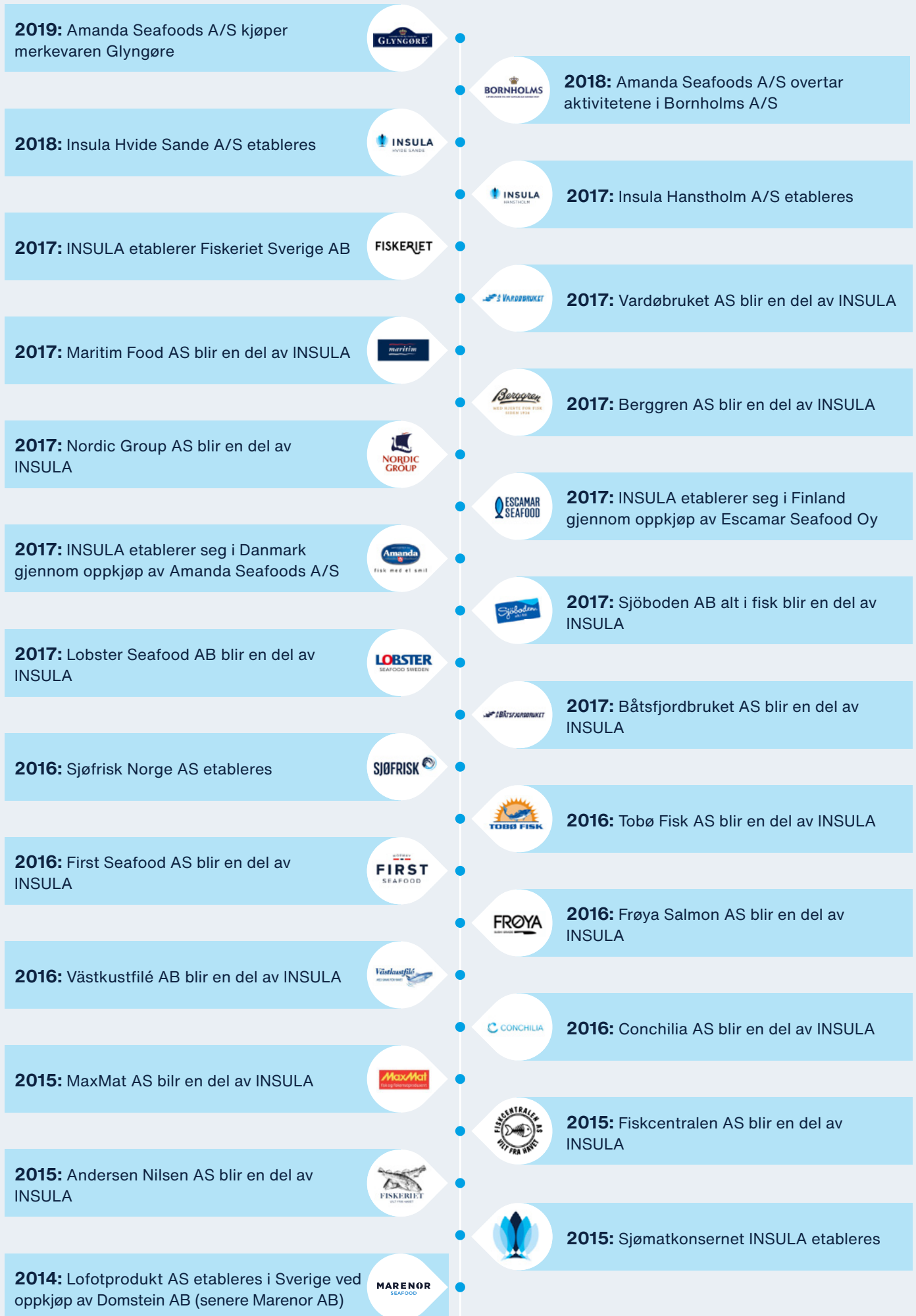
En så ekspansiv strategi er krevende, noe også de økonomiske resultatene de siste årene har vist. Samlet sett har Insula hatt fraværende lønnsomhet siden etableringen, men med svært store variasjoner mellom de ulike delene av konsernet. I 2019 ble det initiert en større lønnsomhetsanalyse i Insula. Denne analysen la grunnlaget for prosjektet «Back-in-black» som har ført frem til Insula i 2021 leverte et svakt positivt driftsresultat (EBIT).

I perioden 2016-2020 har det også vært foretatt store restruktureringsgrep. Det har blant annet blitt investert tungt i ny produksjon for farseprodukter på Leknes og i mottak og primærprosessering av hvitfisk i Havøysund og Båtsfjord. Ved en rekke av de andre anleggene er det også investert for å bygge en robust produksjon for en rekke sjømatprodukter. Det er i perioden også investert i markedsaktiviteter og merkevarebyggende aktiviteter.

## Konsolidering

En så ekspansiv periode må følges av en konsolideringsperiode. Gjennom strategien Insula NEXT har Insula tydelig flyttet agendaen fra å handle om ensidig ekspansjon og oppkjøp, til lønnsom vekst. En lønnsomhet som først og fremst skapes gjennom forenkling, effektivisering og kostnadsreduksjon, som er forhold Insula i stor grad kontrollerer selv.

Gjennom den økte lønnsomheten vil Insula også kunne synliggjøre aksjonærverdiene som er skapt siden etableringen av konsernet. Den langsiktige ambisjonen om vekst er på ingen måte forlatt og muligheten for fortsatt ekspansjon gjennom M&A er fortsatt til stede. Det skal likevel skje basert på et lønnsomt fundament.



# Lønnsom kjerne

Prosjektet «Back-in-black», som ble startet i 2019, hadde som formål å omstille Insula til lønnsom drift etter flere år med negativt driftsresultat. I 2021 lykkes Insula med å oppnå et svakt positivt driftsresultat, gjennom forbedringer på en rekke områder.

En viktig forutsetning for omstillingen er det klare skiftet fra ensidig ekspansjon til lønnsomhet. Dette har vært et mentalt skifte for en rekke av Insulas virksomheter og ansatte, men avgjørende for at konsernet nå har kommet et stykke på veien mot en akseptabel lønnsomhet.

## Restruktureringer

Siden 2016 har det vært store restruktureringer av konsernets produksjonsnettverk, hvor det både er etablert ny produksjon og lagt ned annen produksjon. Samtidig har det vært gjennomført et stort ERP-prosjekt som i høy grad har påvirket konsernets operasjoner. Det har imidlertid ikke bare vært de store restruktureringene som har vært viktig for å øke lønnsomheten. Det har også blitt gjort store forbedringer i alle produksjonsenhetene. Dette er et kontinuerlig arbeid.

I løpet av 2021 er de indirekte kostnadene redusert. Disse kostnadsreduksjonene har blant annet vært gjort gjennom nedbemanninger, noe som alltid er krevende. Siden Insula er et resultat av en rekke oppkjøp, har konsernet på flere områder hatt unødvendig kompliserte strukturer. Det er en klar målsetting om at Insula skal forenkles, og at ansvar og myndighet klargjøres. Dette arbeidet er påbegynt i 2021 og vil fortsette i 2022.

## Bedre innkjøp

Insula er en stor innkjøper av både hvit- og rødfisk. I 2021 ble det igangsatt et prosjekt med målsetting om å forbedre innkjøpene vesentlig. Dette har gitt effekter mot slutten av 2021, men særlig inn i 2022 etter at råvareprisene har skutt i været. Bedre innkjøp/sourcing er en kontinuerlig prosess.


Arbeidet med å håndtere kostnadsøkninger og få bedre betalt for produktene er en kontinuerlig prosess. Gjennom det siste året har det vært kraftige kostnadsøkninger, og det har vært krevende å videreføre disse økningen til kundene raskt nok.

Insulas kunder er svært dyktige og profesjonelle innkjøpere, og Insulas selgere må minst ha samme kunnskapsnivå om markedet for å sikre enda bedre betalt for produktene. Det har derfor vært viktig å bygge kompetanse og kapasitet på det som kalles «price management». Price management bygger også på at vi har fullstendig kontroll på egne kalkyler. Det kan være krevende i et råvaremarked der prisene endres hyppig, gjerne flere ganger om dagen. Etablering av gode kalkyle- og analyseverktøy har derfor vært høyt prioritert, og dette fortsetter også i 2022.

Økt lønnsomhet vedtas ikke, det skapes med de mange små tiltak som gjøres hver dag i alle deler av verdikjeden.»

Økt lønnsomhet vedtas ikke, det skapes med de mange små tiltak som gjøres hver dag i alle deler av verdikjeden. Det er gjort fremskritt i 2021, men fortsatt er det et stykke å gå før Insula har en lønnsomhet som er tilfredsstillende.





**Visste du at..** salget av fisk og sjømat i dagligvare i de nordiske markedene utgjør omtrent 32 milliarder kroner?



# Fremtidsutsikter

Insulas resultater påvirkes i stor grad av råvarepriser på fisk og andre innsatsfaktorer. Det har vært store økninger i disse råvareprisene det siste året. Selv om kostnadsøkningene har avtatt noe, forventes det fortsatt høye råvarepriser. De høye råvareprisene gjenspeiles i pris til forbruker, og i flere av Insulas markeder ser man redusert salg, spesielt av naturellprodukter som laksefilet. Det er derfor en bekymring for at vedvarende høye priser på råvarer kan medføre lavere salg til forbrukere. Samtidig øker prisen på konkurrerende proteiner som kylling, gris og storfe, noe som forventes å påvirke sjømat salget i positiv retning.

I det lange bildet, og når man ser på makrotrender, har sjømat og Insulas produkter fordeler sammenlignet med andre typer protein. Flere og flere er opptatt av å spise både sunt og bærekraftig. Sjømat er noe av det sunneste man kan spise, og norske kostholdsmyndigheter oppfordrer til økt konsum av sjømat. Fisk er også noe av det mest bærekraftige man kan spise, med lav miljøpåvirkning per kilo spiselig mat. Samtidig er sjømat-kategorien mindre utviklet enn andre proteinkategorier, noe som gir gode muligheter for innovasjon både i produkt og verdikjede. Insula har en bred portefølje av sjømatprodukter, en god sourcing av råvarer, effektive produksjonsfasiliteter og lange relasjoner med store kunder i markedene vi er til stede i. Samlet sett er Insula derfor godt posisjonert for gode utviklings- og vekstmuligheter.

**Visste du at..**  
Insula i 2021 produserte over 13 millioner tuber kaviar på vår fabrikk i Lyskil?

Om en legger tubene etter hverandre tilsvarer det over 1900 kilometer, som er strekningen fra Båtsfjord til Oslo.



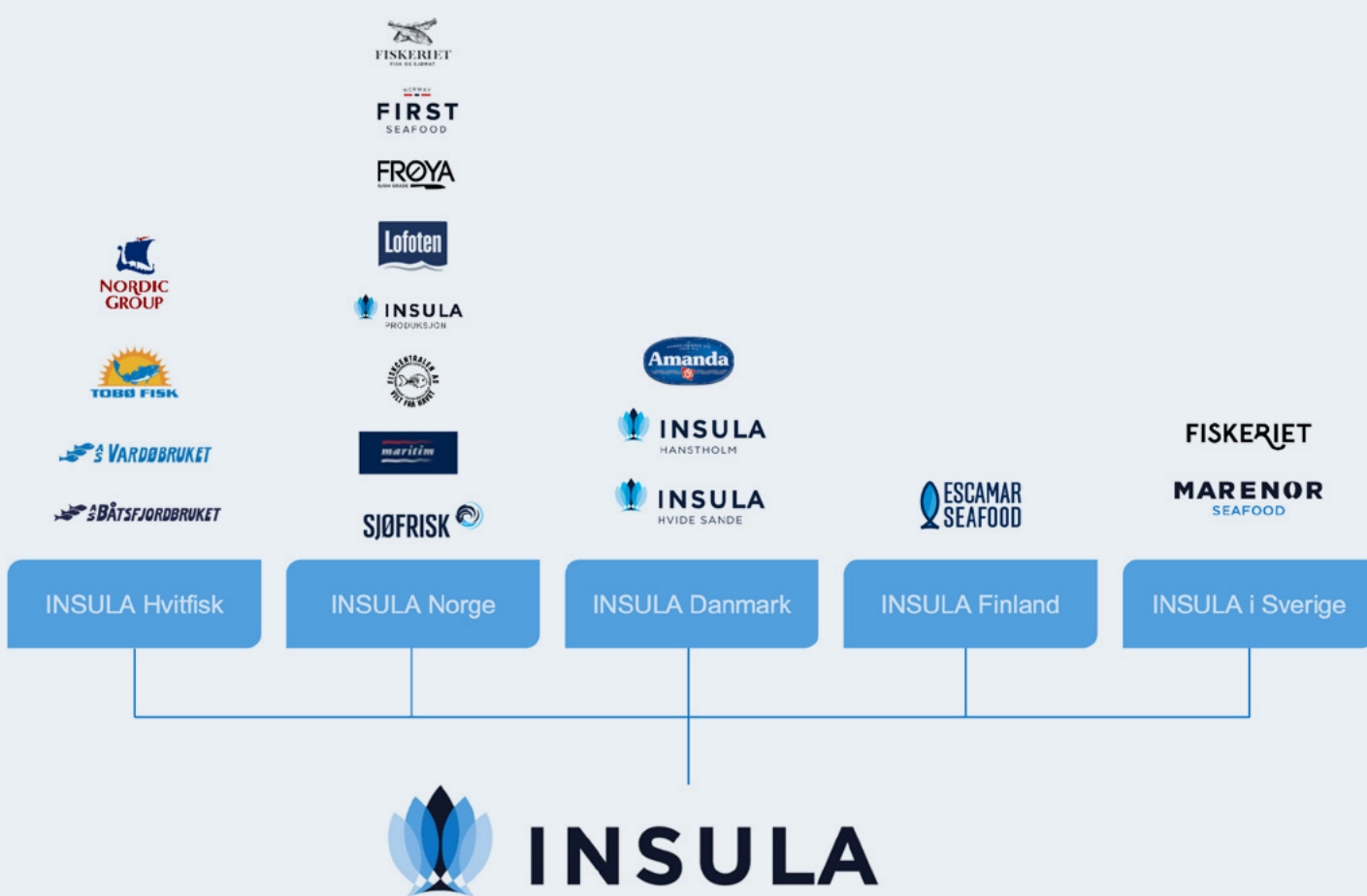
# Multilokal modell

Matvanene varierer sterkt på tvers av det nordiske markedet, noe som gjør at de bestselgende produktene og kategoriene i matvaremarkedet er ulike. Insulas konkurransefortrinn for å møte de ulike behovene er fleksibilitet, nærhet og tilpasning til det lokale markedet. For å ta ut fordelene ved å være både lokale og tett på, og samtidig ta ut relevante synergier ved å være i et fellesskap, har Insula valgt en multilokal forretningsmodell.

I en multilokal modell er det de lokale selskapene som er bærebjelken. Ansvar for egen bunnlinje er plassert hos selskapet, og markedsposisjonene utvikles lokalt. En kjerneverdi for Insula er nærhet. Dette ivaretas gjennom en forretningsmodell som krever at hver

selskapsleder er nær kunden, nær organisasjonen, og eier sin verdikjede fra innkjøp via produksjon og ut til markedet. Samtidig er det etablert enkelte sentrale ressurser og felles systematikk der det er klare skala- eller kompetansefordeler på tvers av selskapene. I tillegg er selskapslederne intensivt til å identifisere og ta ut synergier på tvers i konsernet. Videre har Insula felles kompetansenettverk og lederfora som går på tvers av landegrensene og virksomheter for å spre «best practice» og bygge kompetanse mellom selskapene.

For å lykkes med en multilokal modell kreves det lokale ledere som balanserer lokalt eierskap med et lønnsomt fellesskap, og en konsernstab som er smal og har lønnsomhet fremst i pannen.



# Resultatregnskap 2021

Tall i 1000 NOK

MORSELSKAP			KONSERN	
2021	2020		2021	2020
<b>DRIFTSINNEKTER OG DRIFTSKOSTNADER</b>				
<b>Driftsinntekter</b>				
73 695	73 158	Salgsinntekt	6 179 525	6 107 483
-	-	Andre driftsinntekter	151 295	30 898
<b>73 695</b>	<b>73 158</b>	<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>6 330 820</b>	<b>6 138 381</b>
<b>Driftskostnader</b>				
-	-	Varekostnad	4 888 681	4 844 467
51 066	48 690	Lønnskostnad	743 205	774 144
8 034	7 752	Avskrivning på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	112 628	112 012
-	-	Nedskrivning av driftsmidler og immaterielle eiendeler	19 504	288
-34 814	311 716	Annen driftskostnad	536 072	537 905
<b>24 286</b>	<b>368 158</b>	<b>Sum driftskostnader</b>	<b>6 300 090</b>	<b>6 268 816</b>
49 409	-295 000	<b>DRIFTSRESULTAT</b>	30 730	-130 435
<b>FINANSINNEKTER OG FINANSKOSTNADER</b>				
<b>Finansinntekter</b>				
145 041	79 042	Inntekt på investering i annet foretak i samme konsern	-0	-0
-	-	Inntekt på investering i tilknyttet selskap	15 849	-2 272
-	-	Verdiendring finansielle instrumenter	-	-
33 787	17 484	Renteinntekt fra foretak i samme konsern	-	-
2 676	8 945	Annen renteinntekt	4 553	12 582
3 057	4 348	Annen finansinntekt	15 937	28 304
<b>184 561</b>	<b>109 819</b>	<b>Sum finansinntekter</b>	<b>36 339</b>	<b>38 614</b>
<b>Finanskostnader</b>				
115 745	81 775	Nedskrivning av finansielle instrumenter	3 000	661
28 429	43 210	Rentekostnader	42 022	50 668
6 021	4 341	Rentekostnad foretak i samme konsern	-	8 657
7 336	34 350	Annen finanskostnad	22 354	66 022
<b>157 531</b>	<b>163 676</b>	<b>Sum finanskostnader</b>	<b>67 376</b>	<b>126 008</b>
27 030	-53 857	<b>NETTO FINANSPOSTER</b>	-31 037	-87 394
76 439	-348 857	<b>RESULTAT FØR SKATTEKOSTNAD</b>	-307	-217 829
30 853	-59 515	Skattekostnad på ordinært resultat	12 902	-6 048
45 587	-289 342	<b>ÅRSRESULTAT</b>	-13 209	-211 780
		Minoritetens andel av resultatet	716	-1 038



# Kontantstrømsanalyse 2021

Tall i 1000 NOK

MORSELSKAP			KONSERN	
2021	2020		2021	2020
<b>KONTANTSTRØMMER FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER:</b>				
-348 858	76 439	Ordinært resultat før skattekostnad	-307	-177 619
0	-5 927	Periodens betalte skatt	-380	-8 268
	-81 259	Tap/gevinst ved salg av øvrige anleggsmidler	-120 024	-351
7 752	8 034	Ordinære avskrivninger	110 160	112 012
351 681	115 745	Nedskrivninger	24 712	901
0	0	Resultat fra tilknyttede selskaper fratrukket utdelt utbytte	-14 202	2 233
0	0	Endring i varelager	56 720	-73 291
10 712	15 329	Endring i kundefordringer	47 184	195 169
-21 533	-750	Endring i leverandørgjeld	27 820	-3 403
0	0	Forskjell mellom kostnadsført pensjon og inn-/utbetalinger	846	-1 557
-41 604	27 343	Endring i andre tidsavgrensingsposter	29 435	36 028
0	0	Effekt av valutakursendringer	2 497	
<b>-41 850</b>	<b>154 954</b>	<b>Netto kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter</b>	<b>164 461</b>	<b>81 854</b>
<b>KONTANTSTRØMMER FRA INVESTERINGSAKTIVITETER:</b>				
4 534	0	Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler	0	15 306
-3 693	-18 956	Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	-91 485	-127 018
0	0	Innbetaling ved salg av immaterielle eiendeler	201 942	-7 428
0	0	Utbetaling ved kjøp av immaterielle eiendeler	-20 447	0
	190 080	Innbetalinger ved salg av aksjer og andeler i andre foretak		0
-111 208	-65 657	Utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler i andre foretak		
369 623	2 869	Innbetaling langsiktig fordring konsern	39 740	79 245
-605 317	0	Utbetaling på andre låneforhold		-22 816
0		Utbetalinger ved andre investeringer		0
<b>-346 061</b>	<b>108 336</b>	<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>	<b>129 750</b>	<b>-62 711</b>
<b>KONTANTSTRØMMER FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER:</b>				
-15 325	-183 535	Netto innbetaling kassekreditt	-176 924	-43 028
330 000	12 116	Innbetalinger gjeld konsernselskaper	0	-60 042
		Utbetaling på lånefordring konsern	-382 447	-15 248
-27 095	-368 322	Netto inn-/utbetaling av annen gjeld		
		Innbetaling av egenkapital		0
0	0	Utbetalt utbytte		-14 966
0	0	Utkjøp minoriteter og stiftelseskostnader	-6 652	-21 890
0	0	Effekt av oppkjøpt virksomhet	0	0
100 000	299 997	Netto innbetaling av egenkapital	298 669	100 000
<b>387 579</b>	<b>-239 744</b>	<b>Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter</b>	<b>-267 354</b>	<b>-55 174</b>
<b>-332</b>	<b>23 546</b>	<b>Netto endring i bankinnskudd, kontanter og lignende</b>	<b>26 857</b>	<b>-36 032</b>
2 446	2 114	Beholdning av bankinnskudd, kontanter og lignende pr 01.01.	12 499	48 531
<b>2 114</b>	<b>25 660</b>	<b>Beholdning av bankinnskudd, kontanter og lignende pr 31.12.</b>	<b>39 356</b>	<b>12 499</b>

# Balanse pr 31.12.21

Tall i 1000 NOK

MORSELSKAP			KONSERN	
2021	2020		2021	2020
		<b>EIENDELER</b>		
		<b>Anleggsmidler</b>		
		Immaterielle eiendeler		
-	-	- Forskning og utvikling	4 726	5 865
46 683	34 332	Programvare	46 683	34 332
-	-	- Konesjoner og andre immaterielle eiendeler	330 724	418 152
-	-	- Goodwill	83 303	97 800
112 242	138 548	Utsatt skattefordel	111 261	118 519
<b>158 926</b>	<b>172 880</b>	<b>Sum immaterielle eiendeler</b>	<b>576 697</b>	<b>674 669</b>
		Varige driftsmidler		
4 478	4 734	Tomter , bygninger og annen fast eiendom	55 385	50 664
-	-	- Maskiner og anlegg	413 589	409 776
3 065	4 270	Driftsløsøre , inventar og lignende	43 332	96 805
<b>7 543</b>	<b>9 004</b>	<b>Sum varige driftsmidler</b>	<b>512 306</b>	<b>557 245</b>
		Finansielle anleggsmidler		
881 964	910 176	Investering i datterselskap	-	-
46 503	46 503	Investering i tilknyttede selskaper	69 329	48 222
23 321	26 326	Investeringer i aksjer og andeler	27 870	35 782
422 116	470 533	Lån til foretak i samme konsern	-	-
-	-	- Andre fordringer	51 925	48 727
<b>1 373 903</b>	<b>1 453 537</b>	<b>Sum finansielle anleggsmidler</b>	<b>149 124</b>	<b>132 730</b>
<b>1 540 372</b>	<b>1 635 421</b>	<b>Sum anleggsmidler</b>	<b>1 238 130</b>	<b>1 364 644</b>
		<b>Omløpsmidler</b>		
-	-	- Varer	551 268	612 138
		Fordringer		
13 901	29 231	Kundefordringer	402 424	449 608
262 085	348 239	Fordringer på foretak i samme konsern	-	32 683
8 463	23 310	Andre fordringer	62 292	65 342
<b>284 450</b>	<b>400 780</b>	<b>Sum fordringer</b>	<b>464 716</b>	<b>547 633</b>
		Investeringer		
-	-	- Markedsbaserte aksjer	2 415	2 437
-	-	<b>Sum investeringer</b>	<b>2 415</b>	<b>2 437</b>
25 661	2 114	Bankinnskudd , kontanter og lignende	39 356	12 499
<b>310 110</b>	<b>402 894</b>	<b>Sum omløpsmidler</b>	<b>1 057 755</b>	<b>1 174 708</b>
<b>1 850 483</b>	<b>2 038 316</b>	<b>SUM EIENDELER</b>	<b>2 295 885</b>	<b>2 539 352</b>

# Balanse pr 31.12.21

Tall i 1000 NOK

MORSELSKAP		KONSERN	
2021	2020	2021	2020
<b>EGENKAPITAL OG GJELD</b>			
Egenkapital			
Innskutt egenkapital			
725 238	661 621	Aksjekapital	725 238 661 621
390 695	154 316	Overkurs	390 695 154 316
<b>1 115 933</b>	<b>815 936</b>	<b>Sum innskutt egenkapital</b>	<b>1 115 933 815 936</b>
Opptjent egenkapital			
Fond			
-	-		- -
-267 520	-311 779	Annen egenkapital	-265 981 -242 636
<b>-267 520</b>	<b>-311 779</b>	<b>Sum opptjent egenkapital</b>	<b>-265 981 -242 636</b>
Minoritetsinteresser			
-	-		-845 -3 161
<b>848 413</b>	<b>504 158</b>	<b>Sum egenkapital</b>	<b>849 108 570 140</b>
Gjeld			
Avsetning for forpliktelses			
-	-	Utsatt skatt	2 131 1 926
-	-	Andre avsetninger for forpliktelses	89 749 1 770
-	-	<b>Sum avsetninger for forpliktelses</b>	<b>91 880 3 695</b>
Annen langsiktig gjeld			
450 000	796 313	Gjeld til kredittinstitusjoner	476 562 849 500
10 987	32 996	Øvrig langsiktig gjeld	25 064 48 327
460 987	829 309	Sum annen langsiktig gjeld	501 626 897 827
Kortsiktig gjeld			
120 833	304 368	Gjeld til kredittinstitusjoner	100 127 278 751
4 861	5 611	Leverandørgjeld	515 856 488 622
-	-	Betalbar skatt	- 380
5 640	2 947	Skyldige offentlige avgifter	60 588 76 008
-	-	Utbytte	- -
19 016	23 061	Annen kortsiktig gjeld	176 686 223 922
390 734	368 862	Kortsiktig gjeld til foretak i samme konsern	- -
<b>541 083</b>	<b>704 849</b>	<b>Sum kortsiktig gjeld</b>	<b>853 257 1 067 682</b>
<b>1 002 070</b>	<b>1 534 158</b>	<b>Sum gjeld</b>	<b>1 446 763 1 969 205</b>
<b>1 850 483</b>	<b>2 038 316</b>	<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>	<b>2 295 885 2 539 352</b>





Insula AS  
Havet 45  
N-8370 Leknes  
Norge

E-post: [post@insula.no](mailto:post@insula.no)  
Telefon: +47 76 08 70 00