



VINNARE 2019  
PUBLISHINGPRISET

P



# MedMera **BANK**

Vi hörs!

## Vår värld

Så här ser KF:s värld ut i illustratören Mattias Lundins tolkning. Vår Gård som en central destination med en stolt historia. Ett grönt och hållbart Coop med varumärket Änglamark som självklar signal – och förvärvet av Netto som årets stora händelse. KF Fastigheter som fortsätter att förädla sitt markinnehav. MedMera Bank som är inne i en transformation och fokuserar på sin spara- och låneaffär. Och inte minst Vi Media som befinner sig mitt i en digitaliseringarsresa, där läsarna av Tidningen Vi numera kan lyssna på allt innehåll.

Välkommen till vår värld!



# Tommy Ohlström, ordförande

## En långsiktig offensiv

Genom att dra åt samma håll kommer vi snabbare till beslut.

**DET ÄR DAGS** att sammanfatta ett händelserik 2019. Ett år präglat av offensiva satsningar och investeringar, som påverkar vårt resultat.

Att redovisa ett negativt resultat är aldrig något man önskar, särskilt inte när jag vet vad vi kan åstadkomma. Men i den snabba omställningen som dagligvarubransen nu är inne i så gäller det att också kunna lyfta blicken bortom de dagliga utmaningarna, och ha en mer långsiktig strategi som gör oss starkare på sikt. Det tycker jag att vi har nu och de satsningar vi har genomfört under 2019 är en del i den strategin.

Den stora händelsen under året var köpet av Netto. Vi hade i vår strategi slagit fast att på fyra-fem års sikt öka vår omsättning med fem miljarder kronor. Tack vare Nettoaffären kommer den försäljningsökningen redan under 2020.

Varför är det viktigt, kan man fråga sig. Med större volym följer en bättre förmåga att förhandla priser. Lägre priser ger ökad försäljning i butikerna. Vi behöver sänka priserna på delar av våra produkter för att vara relevanta för våra medlemmar, och den prisresan har vi redan inlett. Nettoaffären påskyndar resan, och det är mycket glädjande att vi redan kan se att vi behåller de tidigare Nettokunderna – och lockar nya – i de butiker vi ställer om till Coop.

En annan stor investering är satsningen på online. Det är en stor utgift som belastar vår resultat- och balansräkning. Hela livsmedelsmarknaden delar vår digitala utmaning. Konkurrensen är knivskarp, marginalerna små och det är hittills mer pengar ut än in. Min förhoppning är att vi de närmaste åren ska kunna skördta frukterna av våra tunga investeringar. För att det ska lyckas krävs att vi ännu bättre lever upp till det som är KF:s paroll: *Tillsammans gör vi en bättre affär*. Och jag vill gärna betona ordet *tillsammans*. Samarbete är den grund som hela kooperationen vilar på. Genom att dra åt samma håll kommer vi snabbare till beslut, gör bättre affärer och skapar större nytta för våra medlemmar.

**SLUTLIGEN NÅGRA ORD** om den värld vi verkar i, som kan känna mer oförutsägbar än på länge. Den milda analysen av den ekonomiska utvecklingen pekar mot en konjunkturavmattning. Det är inte helt osannolikt att det snarare handlar om en nedgång. Risken för en ökad arbetslöshet och fortsatt ökande klassklyftor finns. Där har vi en viktig roll att spela. Jag skulle gärna se att vi utnyttjar vår inköpskraft till att – exempelvis – skapa ett fantastiskt utbud av ekologisk barnmat till bra priser, så att alla har råd att köpa. Bra mat ska inte vara en klassfråga. Där kan vi i kooperationen visa vägen. \*

TOMMY OHLSTRÖM, styrelseordförande, KF



### Övriga bolag ...

**CBS**, Coop Butiker & Stormarknader, levererar ett fantastiskt resultat i befintliga butiker. Vid sidan av det jobbet har de i uppdrag att nyetablera 15–20 butiker om året – och ställa om fem Nettobutiker i veckan till Coop.

**MEDMERA BANK** har fått en ny roll och blivit en mer renodlad bank som är viktig när det gäller utlåning till privatkunder.

**KF FASTIGHETER** har värdefulla tillgångar och kommer framöver inte att sälja marken lika tidigt, utanvara kvar i vissa projekt och därmed skapa en långsiktig värdeökning.

**VÅR GÅRD** gör ett fantastiskt jobb, men står inför stora investeringar för att behålla sin ställning på marknaden.

**VI MEDIA** har gjort en snabb digitaliseringresa. Nu gäller det att få med sig befintliga prenumeranter och locka in nya i det digitala.



När Netto blev Coop.



22

## 6 BILDEN

De fick Änglamarkspriset för världens bästa mellanmål.

## 9 MEDARBETARE

Vad har en jurist, en journalist och en kock gemensamt?

## 24 VD:N HAR ORDET

Hennes karriär inleddes som butikschef för ett ruffigt Konsum i förorten. Under 2019 tog Marie Nygren över som vd för KF. Vem är hon och varför vill hon ta KF?

## 36 BYGGLOV

KF Fastigheter spelar en av huvudrollerna när ett av Göteborgs största stadsbyggnadsprojekt någonsin – vid Backaplan – tar form.

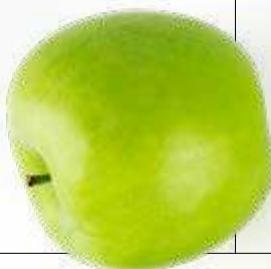
## 52 HÅLLBAR HELHET

Coops hållbarhetschef Charlotta Szczepanowski påminner om att hållbarhetsarbete inte är symboliska tomtebloss, utan en helhet. Hon har initierat över 90 olika hållbarhetsaktiviteter och projekt.

## 55 UTVECKLINGSSAMTAL

Vilka utmaningar förenar KF:s olika verksamheter? Vi sammanförde sju vd:ar – i vitt skilda branscher – för att prata om lönsamhet, ledarskap och vilka satsningar som ska bära frukt.

55



44

## 44 Lokal succé

**FRAMGÅNG** kan mätas på olika sätt, men ofta är kundnöjdhet och ekonomisk framgång tätt sammankopplade. Följ med till två prisbelönta Coopbutiker som tycks göra allting rätt.



30

## 30 Framtidens cirkusbutik

**DEN FYSISKA** handeln förändras i snabb takt. Hur ska teknik och människa mötas i morgondagens butik? Forskaren Malin Sundström ser butikerna som ett nöjesfält, en plats för underhållning.



70 Landet runt

72 Styrelsen

74 Till sist med Judith Wolst

75 Sverige, vi har ett resultat





## När havet fick liv

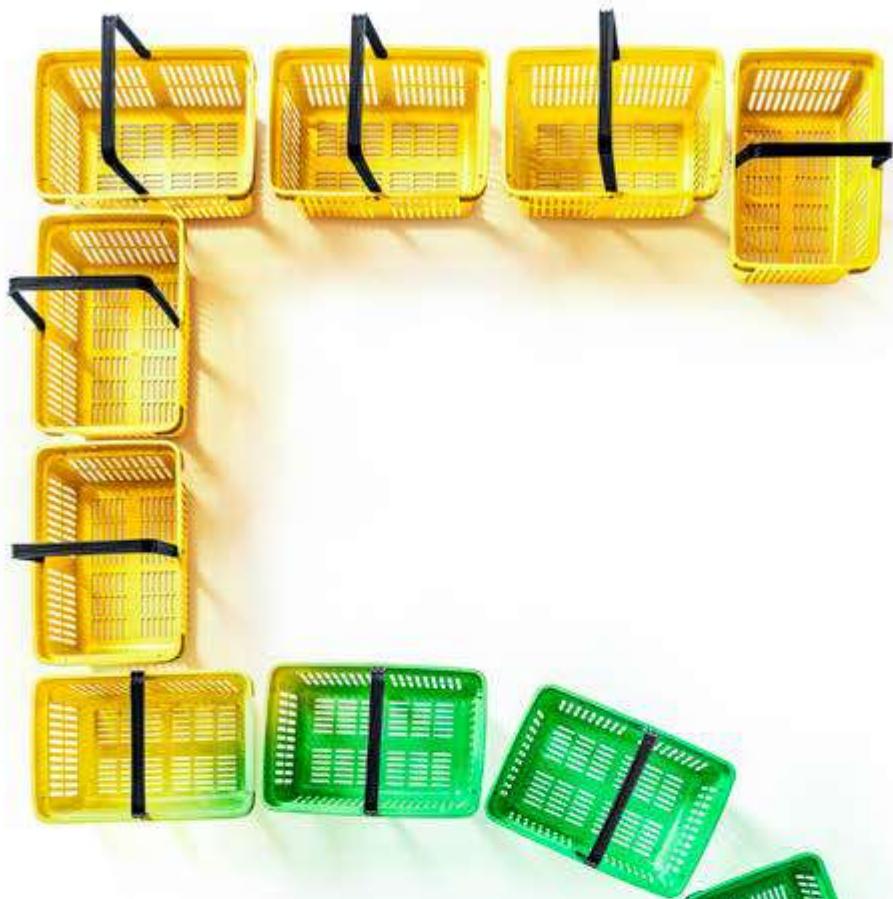
**FRÅN HAVSTENSSUND** i Bohuslän skeppades en gång i tiden ostron till Grand Hôtel och Operakällaren i Stockholm. Men så ledde övergödning till minskat fiske och färre ostron. Det var då Mathias Svensson, som varit yrkesfiskare i hela sitt liv, och hans sambo Ulrika Lorensson bestämde sig för att göra något åt saken. Skulle det gå att odla ostron helt på naturens villkor?

– Jag såg vartåt det barkade. För mig har miljö och hållbarhet alltid varit viktigt, kanske blir det så i ett litet samhälle som är beroende av vad havet ger, säger Mathias till Coops medlems-tidning Mer Smak.

Det har krävts tålmod och kreativitet för att utveckla en ny teknik där hela odlingsproces-sen sker naturligt i havet, utan att tillföra vare sig föda, energi eller antibiotika. Till slut lyckades Mathias och Ulrika och nu driver de Skandinaviens första och enda ekologiska ostronodling. 2019 belönades de med Änglamarkspriset som varje år delas ut till ett företag, en organisation eller en person som speglar hållbar matglädje och står för värdfulla insatser inom svensk miljö och ekologi.

– Ostron är faktiskt världens bästa mellanmål, säger Ulrika.

FOTO NICKE JOHANSSON



#### **ANTALET NETTOBUTIKER SOM VARJE VECKA GÖRS OM TILL COOP**

Köpet av Netto kom som en överraskning för branschen. Nu skyttas butikerna om i hög fart, i dubbel bemärkelse. Fem butiker i veckan ställs om – på fyra dagar. En butik stänger ner på måndagen för attstå klar för öppnande på fredag eftermiddag. Redan nu kan Coop se att de tidigare kunderna fortsätter att handla – och nya tillkommer. Med köpet av Netto får Coop en ökad marknadsandel och en starkare närvärvo, framför allt i södra Sverige.





Juristen **JIM** har en nyckelroll när Netto blir Coop. **MARIA** ser till att koncernen följer lagar och regler. **JOSEFIN** ansvarar för den digitala satsning som ska ta hundraåriga Tidningen **Vi** in i framtiden. **KARIN** minskar matsvinn och bjuder till fest på Vår Gård. **THERÉSE** sprider matglädje i Coops butiker – och **CECILIA** säkrade KF:s historia för eftervärlden när hon projektledde flytten av KF:s arkiv. En sak har de gemensamt: Att tillsammans med sina kollegor bidra till ett hållbart och lönsamt företag.

*texter HENRIK EKBLOM YSTÉN  
foto CASPER HEDBERG*







**NAMN:** Karin Sundgren.  
**ÅLDER:** 41.  
**BOR:** Kungsholmen, Stockholm.  
**FAMILJ:** Fru och en bonusdotter.  
**BAKGRUND:** Utbildade sig till kock 2004 efter att ha ägnat merparten av ungdomen åt att spela i band och studera konst. Jobbade i många år inom Choice-koncernen på diverse Clarionhotell, för att därefter arbeta i restaurangen på Fotografiska och flytta vidare till en roll som köksmästare på ABF:s restaurang Cirkeln. Sedan 2017 medarbetare på Vår Gård.  
**FRITID:** Vara ute i naturen, gärna i fjällstugan för att åka längdskidor. Älskar också att läsa, gå på teater samt spela musik.

# Karin Sundgren Kock, Vår Gård

**"MIN KOLLEGA** Karin Lindberg och jag stod en kväll i köket och pratade om att vi ville trycka på hållbar matlagning och ordna kvällar då vi serverade rätter lagade på överblivna råvaror. Vår chef gav oss fria händer om vi skötte ruljansen själva. Vi tog kontakt med Coop i Orminge som erbjöd oss att hämta upp varor de annars skulle ha slängt. Efter två turer kunde vi göra elva rätter till 60 personer. Visst är det sorgligt att det slängs så mycket, men när det nu är så känns det bra att göra något av det.

Reaktionerna från gästerna på det som vi kallade 'No Waste, Just Taste' var positiva. En av dem var förläggare och bad mig göra en kokbok om matsvinn. Så blev det också, den ges ut våren 2020.

Jag började arbeta som kock ganska sent, utbildade mig vid 24 års ålder, och då hade diskussionen om ekologisk mat kommit igång. Jag blev intresserad av vad man mer kunde göra för miljön och började till exempel räkna på hur mycket ugnen som fanns i köket där jag arbetade förbrukade. Sådant var inte alltid populärt men man fick vara lite smart; jag vägde också in hur mycket pengar restaurangen skulle spara på två små ugnar i stället för att hålla den stora igång hela tiden. Då var det lättare att få fram budskapet. Sedan dess har mitt intresse för hållbarhet bara vuxit och det fick en extra skjuts när jag i flera år jobbade med Paul Svensson på Fotografiska i Stockholm.

För två och ett halvt år sedan började jag arbeta på Vår Gård i Saltsjöbaden. I branschen blir det vanligare att kockar flyr storstad och hetsiga krogar för att jobba på kurs- och konferenshotell, där det finns tid för kreativitet. Det var också anledningen för mig, eftersom jag för några år sedan gick in i väggen. Nu arbetar jag 85 procent och trivs bra med det, särskilt eftersom jag gör kokboken samtidigt. För hållbarhet handlar inte bara om mat, utan även om oss som lagar den." \*

# Josefin Olevik

### Innehållsansvarig vi.se

**"I SAMBAND MED** Bokmässan 2019 lanserade vi nya vi.se. Allt vi lägger upp på sajten finns nu både som läsning och lyssning, tillgängligt för alla medlemmar. I grunden handlar det om ytterligare ett sätt att ta del av den journalistik som vi har hållit på med i över 100 år. Att vi har funnits så länge beror förstås på att vi har varit i ständig utveckling, annars lyckas man inte hålla sig relevant. Nu visar vi att det går att förmedla goda berättelser på mer än ett sätt.

Allt på nätet behöver inte ske i stressigt tempo. På vi.se råder ett lugn trots att det är en digital plats. Vi lägger inte upp för många texter åt gången och sajten är fri från reklam och push-notiser. Besökarna ska få komma bort från bruset en stund.

För oss som jobbar med detta har förändringen gett inspiration, inte minst för att vi får läsa in alla artiklar själva. På redaktionen finns numer en egen studio och vi har fått proffsig internutbildning av etablerade skådespelare som Jonas Karlsson, Katarina Ewerlöf och Reine Brynolfsson. Det har varit lärorikt. Jag har alltid varit hemligt förälskad i radio och det är kul att få använda rösten, inte bara pennan. Att läsa text högt ger dessutom mig som redaktör nya ögon på det skrivna; vissa texter blir bättre än jag upplevde dem när jag läste tyst för mig själv, andra överraskar med att vara krångligare än jag trott.

För egen del har det också varit ett bra sätt att ta mig an ny utveckling. Jag är nog lite av en skrivmaskinsromantiker, jag vill liksom hinna tänka innan jag publicerar. Men nu har digitaliseringen gått så långt att den värsta klickhysterin har passerat. Jag tycker att vår sajt är ett tecken på det. Ta bara möjligheten att ge Vi-texter från förr, av Karin Boye och Astrid Lindgren, ny skrud genom att läsa in dem i egen studio och sedan sätta en snitsig rubrik i sociala medier. Det kan bli så himla häftigt! Det har fått mig, som inte direkt är en *early adopter*, att inse att det går att förfina kvalitetsjournalistik med hjälp av ny teknik.

Jag har väl helt enkelt hittat min plats i det nya. Tiden var mogen." \*



**NAMN:** Josefin Olevik.

**ÅLDER:** 42.

**BOR:** Bagarmossen,  
Stockholm.

**FAMILJ:** En son på 7 år.

**BAKGRUND:** Utbildad journalist, arbetade i många år som frilans-journalist med fokus på kultur, friluftsliv och resor. Har gett ut två böcker: *Campingland* (2009) samt *Den befriade familjen* (2016). Sedan 2016 medarbetare på Tidningen Vi.

**FRITID:** Åka skidor, läsa böcker och lyssna på poddar.





SMAKA PÅ  
**COOP**



**NAMN:** Therése Aldén.  
**ÅLDER:** 44.  
**BOR:** Länna, söder om Stockholm.  
**FAMILJ:** Man och två barn, 11 och 9 år.  
**BAKGRUND:** Arbetade i 15 år som projektledare i olika branscher innan studier inom event management tog vid, med praktik på Coop som följd. Anställd på Coop sedan 2017.  
**FRITID:** Hänga med familj och vänner, gärna i samband med friluftsaktiviteter som långfärdsskridskoåkning, eller bara genom att äta mat tillsammans.

# Aldén Therése

*Projektledare,  
Smaka på Coop*

**IEN KUNDUNDERÖKNING 2017** efterfrågade många tips om vad som kunde serveras på middagsbordet. Det blev starten för matlagningsevenemanget Smaka på Coop. Genom att laga mat ute i butik ville vi skapa matglädje och sprida kunskap. Syftet var att stimulera till ökad försäljning och få än mer nöjda kunder. Vi ville laga mat från grunden, anpassat efter säsong och med tydliga matlagningsmoment för att förenkla vardagen för de som handlar i butik. Smaka på Coop skulle få dofta, inspirera och ta plats.

Det har det också gjort i över två år nu, och konceptet har bara växt. I dag är alla Stora Coop anslutna, samt ett 20-tal Coop-butiker. Det innebär att Smaka på Coop arrangeras i drygt 100 butiker landet runt, två gånger i veckan, 47 veckor per år. Och varje vecka med nytt recept framtaget av Coop Provkök under överinseende av chefen Sara Begner.

Allt provlagas och filmas för att de butiksanställda ska känna trygghet när de lagar maten. Dessa utvalda personer, som vi kallar matinspiratörer, genomgår också utbildningar för att säkerställa genombrändhet i butik. Resultatet har varit lyckat. Kunderna stannar längre i butiken och handlar mer, samtidigt som evenemanget skapar engagemang och stolthet hos personalen.

En framgångsfaktor är att det just är de som jobbar i butiken som lagar maten. De känner kunderna bäst, och det är en vinst att kunderna får se personalen i nya roller. Matinspiratörerna ska inte vara mästerkockar utan personer att identifiera sig med.

Faktum är att det också är så det fungerar på mig. Jag testar recepten hemma nästan varje vecka. Och jag har tuffast tänkbara testpanel: två barn som inte alltid älskar att äta nya saker. Det händer att de överraskar med att säga 'Det var ju gott det här!'. Bättre betyg kan varken jag eller Smaka på Coop få." \*

## Chef Etablering och Projekt, Head of Legal, Coop Butiker och Stormarknader

**J**im Törnroth

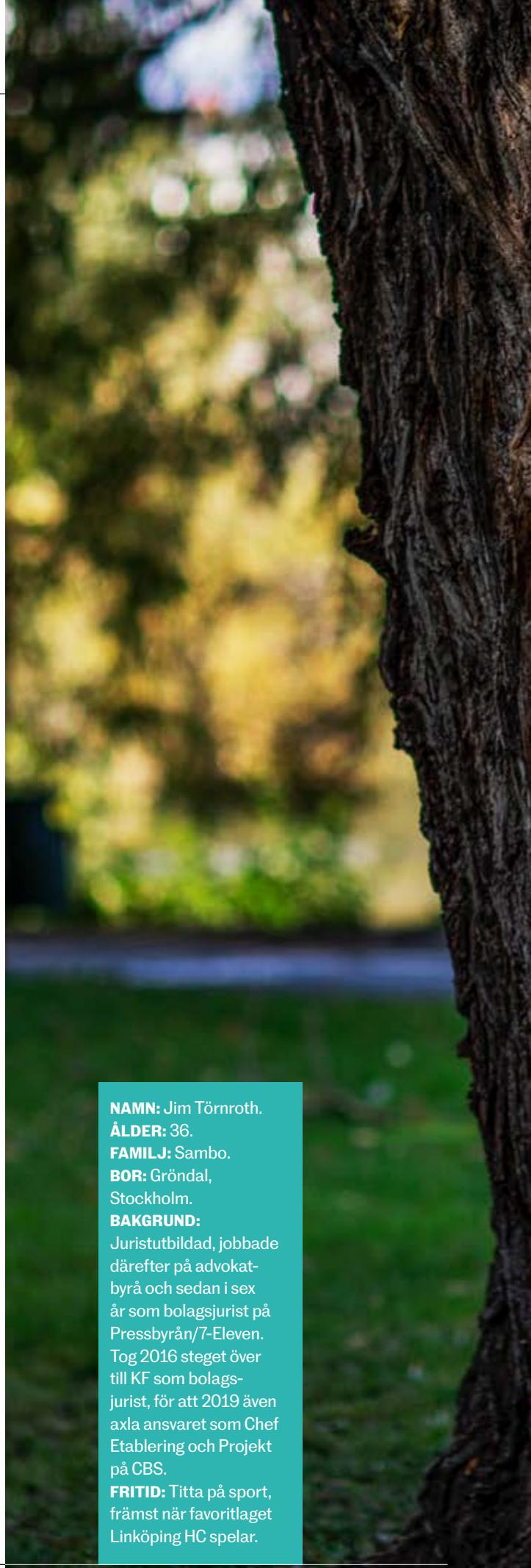
"NÄR JAG BLEV TILLFRÅGAD om att komplettera rollen som jurist med att även vara etableringschef på CBS våren 2019 förtydligade vd:n Christian Wijkström uppdraget: 'Nu kan du inte bara vara en trött jurist längre.'

Jag förstår vad han menade. Som bolagsjurist hamnar man oftast i en stöttande roll och går in med råd vid en given tidpunkt, men man är aldrig den som driver affären. Jag hade också själv länge känt att jag ville komma närmare det operativa arbetet. Det får jag verkligen göra nu.

Utmanningarna är många och spännande. Vi befinner oss i en tid med ett förändrat köpbeteende. *One stop shop*, där man tar bilen till stormarknaden en gång i veckan för att fylla kundvagnen, är på väg ut. Därför är det en central fråga att uppdatera vårt butiksnettverk och göra det mer modernt.

Dessutom handlar förstås mycket av jobbet just nu om att gå från gula till gröna butiker. Själva köpet av Netto var jag inblandad i redan under min tid som bolagsjurist, och det är kul att jag nu får möjlighet att ta över stafettpinnen också i själva genomförandet att göra Netto till Coop. Under hösten påbörjades arbetet och från och med års- skiftet blev det full fart, då vi satte ambitionen att göra om fem butiker i veckan. Totalt ska 162 butiker i landet förvandlas. En butik tar fyra dagar att göra om, den stänger på måndagen och öppnar fredag eftermiddag.

Det är snabba ryck och mot bakgrund av det får jag ge Christian rätt, det är inte läge att vara en trött jurist. I varje fall inte bara. För i grund och botten känner jag mig fortfarande som en rätt fyrkantig person, så som en jurist ska vara. Någon kreativ idéspruta ser jag mig inte som, utan jag försöker i stället bidra med annat. Som att vara lösningsorienterad ... och när jag tänker på det är det kanske bara ett annat ord för just kreativitet." \*



**NAMN:** Jim Törnroth.

**ÅLDER:** 36.

**FAMILJ:** Sambo.

**BOR:** Gröndal,  
Stockholm.

**BAKGRUND:**

Juristutbildad, jobbade därefter på advokatbyrå och sedan i sex år som bolagsjurist på Pressbyrån/7-Eleven. Tog 2016 steget över till KF som bolagsjurist, för att 2019 även axla ansvaret som Chef Etablering och Projekt på CBS.

**FRITID:** Titta på sport,  
främst när favoritlaget Linköping HC spelar.





# Maria Brattström Head of Compliance, MedMera Bank

"COMPLIANCE HANDLAR OM reglefterlevnad och är en kontrollfunktion, oberoende och organisoriskt skild från verksamheten som ska övervakas. Som ansvarig rapporterar jag till bankens vd och styrelse.

Compliance ansvarsområde är de lagar, förordningar och andra regler som gäller för bankens tillståndspliktiga verksamhet. Det kan till exempel handla om vilken typ av aktiviteter som banken kan utföra, regler för kundskydd som informationsplikt och banksekretess, likväld som att säkerställa att banken har en god intern styrning och kontroll, till exempel genom att se till att verksamheten har anpassade interna styrdokument som komplement till externa regelverk. Som centralt funktionsansvarig har jag även fokus på risken för att banken utnyttjas för penningtvätt eller finansiering av terrorism.

Låter det som ett snustorrt arbete? Det är det inte. En fördel är förstås att jag gillar att på ett praktiskt sätt tillämpa lagar och regler. När jag studerade kunde vänner som bedrev andra studier påpeka vilken fördel vi jurister hade som fick ta med oss facit, alltså lagboken, till tentor. "Det är ju bara att slå upp och läsa vad som står", lät det. Men faktum är att lagtexter inte är uttömmande utan måste tolkas för att omsättas i praktiken. Det görs genom analys av förarbeten till lagen, lagkommentarer, EU-direktiv och myndigheters föreskrifter, samt genom att beakta gällande praxis.

Med mångårig juridisk erfarenhet inom den finansiella sektorn kan jag ge råd som passar för just den här verksamheten. Att jobba med compliance behöver inte innebära att man tar på sig den polisiära hatten och enbart granskas i efterhand för att kritisera vad som eventuellt gått fel. Jag försöker i stället vara proaktiv och rekommendera längs vägen, för att förebygga att brister uppkommer. Att ligga jämsides med, eller till och med före, verksamheten ger bra effekt. Jag kan ärligt säga att jag lär mig något nytt varje dag på jobbet.

Det är inte alla förunnat." \*

**NAMN:** Maria Brattström.  
**ÅLDER:** 57.  
**BOR:** Jakobsberg  
**FAMILJ:** Två döttrar.  
**BAKGRUND:**  
Juristutbildad 1984–1988. Därefter arbete på advokatbyrå som affärsjurist. 1996–2014 på SEB, först som bankjurist, därefter som Compliance Officer. 2014–2016 Chef Compliance Landshypotek Bank, därefter konsult inom Governance, Risk och Compliance. Sedan januari 2019 Head of Compliance på MedMera Bank.  
**FRITID:** Antikviteter och loppisar.

## Projektledare för flytten av KF:s arkiv och bibliotek

Cecilia Glans

"JAG ÄR DEFINITIVT INTE en sådan som har lätt för att välja bort saker. Hemma har min man infört regeln att om något ska in, så ska något annat ut.

Som tur är har jag lättare för att vara mer rationell i jobbet, för flytten av KF:s arkiv och bibliotek från Slussen till Centrum för näringslivshistoria som jag har varit projektledare för har inneburit en del utmaningar. På Slussen hade vi enorma ytor och som alltid när man har mycket utrymme är det lätt att samla på sig. Allt kunde helt enkelt inte följa med i flytten.

För egen del har det varit en spännande upplevelse och en resa tillbaka i tiden. Prylarna vi har väcker så många minnen, i varje fall för den som har fyllt 30. Jag har roats av gamla OBS-kassar, kartonger från Bords Emargarin, produkter från Goman, Vinettastrumpor ... Och jag ska villigt erkänna att det har hänt att jag har fastnat i gamla fotografier av matbutiker där skytningen var helt fantastisk, bara för att upptäcka att det plötsligt gått en timme utan att jag tänkt på det.

Under tre veckor i oktober gick flyttlasset. Lastbilarna körde fram och tillbaka i skymttrafik mellan Slussen och Bromma. Vid det laget hade jag ägnat mig åt det här projektet i närmare nio månader. Mycket av det som fanns i arkivet fick vi välja bort längs vägen. Det som verkligen är KF-historia har förstås sparats, men vi hade också en hel del av sorgen *sådant som vi råkat ha i våra gömmor*. Det är dock viktigt att påpeka att vi inte har slängt mer än nödvändigt, utan det som inte har följt med till nya lokaler har vi kunnat sälja på auktion, och vissa prylar har flyttats till vårt huvudkontor i Solna.

Det som känns bra med flytten är att vi nu har säkrat all denna historia för eftervärlden. På Centrum för näringslivshistoria finns en hel organisation som kan vårdha och föra arvet vidare, och precis som tidigare kommer det att vara tillgängligt för forskare och andra som är nyfikna på KF-historiken. Det känns bra." \*



**NAMN:** Cecilia Glans.

**ÅLDER:** 52.

**BOR:** Gårdet, Stockholm.

**FAMILJ:** Man och två tonårsbarn.

**BAKGRUND:** Har jobbat många år inom fastighetsbranschen för olika uppdragsgivare, främst med informatörsarbete. Sedan 2012 anställd på KF Fastigheter med arbetsuppgifter inom ekonomi, administration, projektledning, marknadsföring med mera.

**FRITID:** Gillar att resa och att ägna tid åt lantstället, odling och byggnadsvård.



# Fartfyllt omställning

Sedan förvärvet av Netto blev klart har det varit full fart. Under 2020 ställs fem butiker i veckan om till att bli Coop. "Hela affären har visat på en framåtanda", säger Christian Wijkström, vd på Coop Butiker & Stormarknader.

**M**åndag morgon, Vattenverksvägen i Malmö. Netto-butiken är stängd men aktiviteten där inne större än någonsin. Ut ur entrén bärskylsystem och möblemang som lastas i en container på parkeringen. En blå lyftkran finns också på plats; gamla skyltar tas ner och nya sätts upp på fasaden.

Över ett fönsterparti monteras snart förklaringen upp: "Netto har blivit Coop. Samma låga priser, mycket mer mat."

Det är tidig september 2019 och Malmö-butiken är först ut i det som ska bli ett riks-täckande förvandlingsnummer. Inom det närmsta året ska 162 andra butiker göra samma resa och gå från gult till grönt.

Tempot är, och kommer att förblå, högt – precis som det har varit ända sedan tanken om att ta över Netto slog rot.

**DE FÖRSTA KONTAKTERNA** med danska Salling Group, ägarna av Netto, togs den 20 december 2018. Allt skedde under största möjliga hemlighetsmakeri.

– När vi såg möjligheten närmade vi oss Salling Group helt på egen hand, säger Christian Wijkström, vd på Coop Butiker & Stormarknader. Det gjorde att vi hade exklusivitet i detta från första början, och det kom aldrig in någon extern intressent längs vägen.

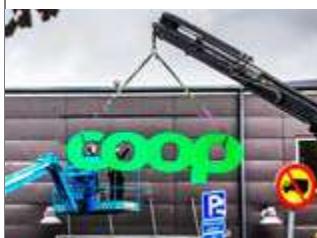
Bara fyra månader senare signerades avtalet som förklarade att Coop Butiker & Stormarknader hade förvärvat Sveriges samtliga Netto-butiker. Och det väckte stor uppmärksamhet i branschen.

– Vi har mött många investerare längs vägen som tyckt att vi har gjort något riktigt bra, säger Christian Wijkström. Vi har också upplevt att Axfood och Lidl har varit lite irriterade över att de inte såg möjligheten själva. Och även ICA hade nog haft intresse av att förvärv i varje fall delar av Netto. Därför är vi stolta över att det var vi som lyckades, och dessutom att vi klarade av att hålla allt under radarn hela vägen in i mål.



## En halvårs-lång rivstart

- 10 MAJ** Affären går i läs, vilket innebär att Coop tar över hela Nettos verksamhet, inklusive 2000 Netto-medarbetare.
- 17 JUN** Affären godkänns av Konkurrensverket.
- 2 JUL** Coop övertar formellt Nettos 163 butiker.



**6 SEP** De tre första pilotbutikerna, i Malmö, Falkenberg och Sollentuna, förvandlas och öppnar som Coop-butiker efter fyra dagars ombyggnad.

**17 OKT** Plan för 2020 lagd, med sikte på att färdigställa 65 butiker första kvartalet, ett 50-tal det andra kvartalet och resten efter sommaren.

**1 NOV** Ytterligare 13 butiker genomgår transformatreringen – i Tibro, Götene, Mariestad, Töreboda, Skövde, Herrljunga, Hjo, Vårgårda, Vänersborg, Lidköping och Vara.

Att CBS över huvud taget började fundera i banor av att ta över Netto baserade sig på ägardirektiven som CBS lyder under. För att stärka positionen som nummer två i Sverige behövde man växa, och efter att ha sondrat såväl det egna butiksnätverket som branschen i stort fann man en genväg.

– Genom den här affären ökar vi våra marknadsandelar med fyra procentenheter i södra Sverige och två procent om vi ser till hela landet. I pengar handlar det om att vi lägger fem miljarder kronor i försäljning på toppen av verksamheten, säger Christian Wijkström.

Med affären väl på plats återstod bara resten: att svida om Netto till Coop. Under hösten mjukstartade man med 16 butiker, under första kvartalet 2020 ytterligare 65, för att nästkommande tre månader ta sig an ett 50-tal och därefter färdigställa resten efter sommaren. Arbetstakten är hög; fem butiker i veckan ska förvandlas, där en butik stänger ner på måndagen för att stå klar för öppnande redan på fredag eftermiddag, fyra dagar senare.

– Allt måste vara klart före den sista december, för då får vi inte använda Nettos logga längre, säger Christian Wijkström.

– Vi har länge arbetat med våra bostadsnära butiker eftersom det är där vi vet att framtiden finns. I det hänseendet passar Nettos butiker väl in, och stärker vår närhet till kunderna ytterligare.

**PÅ VATTENVERKSVÄGEN** i Malmö började kunder köa på den röda matta som rullats ut redan vid tvåtiden på fredagseftermiddagen, och när dörrarna väl öppnades strömmade ett hundratal förväntansfulla besökare in i lokalen.

Vd Christian Wijkström medger att det har gått fort – både vad gäller övertagandet av Netto och CBS resa rent generellt.

– För bara sex år sedan var vi uträknade, men den här affären är en början till att kunna utmana vår huvudkonkurrent på marknaden, säger Christian Wijkström. \*

**Henrik Ekblom Ystén**





# ”Vi är något att räkna med”

Hennes karriär inleddes som butikschef för ett ruffigt Konsum i förorten. Men KÄRLEKEN TILL DETALJHANDELN började långt tidigare, när hon iförd folkdräkt sålde smörknivar i föräldrarnas möbelbutik. Nu ser Marie Nygren fram emot att leda KF till mänskliga möten och ökad lönsamhet.

*text TERRI HERRERA foto FOND&FOND*



## Marie Nygren

**Ålder:** 54.

**Gör:** Ny vd för KF sedan juni 2019.

**Bakgrund:**  
Kandidatexamen i ekonomi från Stockholms universitet (1989), butikschef för Konsum (1991–1992), ansvarig för franchiseverksamhet inom Gröna Konsum (1992–1999), vd för Stor & Liten (1999–2000), chef för Coops försäljningsavdelning (2000–2003), vd för Apotekets dotterbolag Adara (2004–2007). Nu senast vice vd på Systembolaget (2007–2019).

**Bor:** I Mörtnäs på Värmdö.

**Familj:** Make och två nyss utflyttade döttrar.

**Mest stolt över:** "Min och mina döttrars fina relation."

et är en riktigt kall dag på Vår Gård. Vinden ligger på nere vid vattnet, så röken i fotografen Magnus rökmaskin bläser envist åt fel håll. Fotoassistenten mumlar något ohörbart, vi andra huttrar. Det finns bara en som verkar riktigt glad och oberörd: Marie Nygren.

– Det friskar ihop, ropar hon glatt där hon står längst ut på en klippa, farligt nära vattnet.

Hon utstrålar en positiv energi som märks så snart hon kommer in i ett rum. Två av hennes mest använda ord under eftermiddagen är ”toppen” och ”kraft” – utöver de mer väntade ”kooperationen” och ”lönsamhet”.

När hon slutade som vice vd på Systembolaget sa hennes chef i ett avskedstal: ”Jag vet inte hur du gör Marie, du bara börjar gå åt ett håll och alla följer med.”

Hos tidigare medarbetare haglar superlativen: ”En toppenchef!” och ”Får verkligen saker att händा!” är två vanliga omdömen.

– Jag tror det handlar om att vara ett bra föredöme. Du kan inte säga en sak och agera tvärtemot det. Alla kan förstås göra fel, men då måste man också kunna erkänna det för att vara trovärdig. Om man tror på folk, pekar ut riktningen och är tydlig med förväntningar, då kan det ske underverk, säger Marie Nygren – som just varit med om att genomföra ett framgångsrikt förändringsarbete.

– Jag har ju gjort precis den här typen av utvecklingsarbete på ett annat företag. För några år sedan satt vi i ett möte på Systembolaget och slog fast att vi ska bli bäst i Sverige på service. Och vi nådde dit. Men det krävde att vi var bestämda, fokuserade och uthålliga.

**NÄR HON KOM** till Systembolaget år 2008 var organisationen sargad av den stora muthärvan som avslöjats några år tidigare. Hon har på nära håll fått erfara vikten av att ha etik och moral i företaget, säger hon.

– Man kan inte slarva utan måste leva sina värderingar och vara ett etiskt och moraliskt föredöme. **Utöver vikten av etik och moral – vilka erfarenheter tar du med dig av förändringsarbetet på Systembolaget?**

– Att man måste få med sig precis alla. Det krävs en gemensam målbild och bra värderingar som alla lever

efter. Och man måste få folk att tycka att det är kul. Jag tar dessutom med mig arbetet med det goda kundmötet, som redan har startats här – men det kan inte bara gälla butik, utan måste genomsyra hela organisationen. Det betyder att antingen så möter jag kunden, eller så arbetar jag för att se till att underlätta vardagen för de som möter våra kunder och medlemmar.

**Det är inte ovanligt att företagsledare pratar om förändring och värderingar – men hur ska du få det att sätta ner i hela organisationen?**

– Man kommer långt med att sprida energi och visioner och lyfta goda exempel. Ganska snart får man fler facklor som brinner, vilket ger en otrolig kraft. Poängen är att få alla att förstå kraften i de mjuka värderingarna, i mötet med människor.

**NÄR ENGAGERADE PERSONER** byter arbete så har de ofta ena foten kvar i det förra företaget. När de inleder meningar med ”Vi brukar göra...” eller ”Så gjorde vi förra året” vet omgivningen inte riktigt vilken organisation som åsyftas.

– För mig är det KF och Coop för hela slanten! Jag är jätteloyal mot det företag jag arbetar med och ger allt. Jag engagerar även hela familjen, så nu har alla egna Coopkort. De brukar reta mig för det och påpeka att det läter som att jag driver min egen lilla firma fast jag pratar om jättekongcerner som Systembolaget eller KF.

**DET VAR JUST** i ett familjeföretag som Marie Nygren växte upp. Föäldrarna drev en möbelaffär på Hornsgatan i Stockholm medträmöbler som tillverkades i blåfurubrett, ett supertrendigt material under tidigt 1970-tal. Namnet på butiken var det småvitsiga Trä-Inn och topsäljaren var ingen mindre än Maries mormor, Anna-Greta.

– Jag älskar att vara i detaljhandeln med kunder, och jag älskade det redan då. Jag dansade folkdans och brukade tjata till mig att få stå i butiken iförd folkdräkt – och så lyssnade jag på hur mormor pratade med kunderna. Hon var en helt otrolig säljare, även kunder som ”bara skulle titta lite” gick nöjda därifrån med en ny möbel.

När Marie Nygren var sex-sju år bad hon om att själv få börja sälja, och fick göra det. Kanske snarare smörknivar än furusoffor, men ändå.

– Jag fick till och med göra egna kvitton och ville

“  
**Man måste få med sig precis alla.**



alltid vara där på lördagarna.

Efter avslutade ekonomistudier på universitetet var steget inte långt till att bli trainee på KF – eller ”träning” som de då kallades. Att ta in universitetsutbildade unga och träna upp dem i kooperationens system var ovanligt, och Maries grupp lockades med möjligheten att bli varuhuschef på Domus inom fem år.

– Wow, tänkte jag. Men redan när jag var på väg till min första dag som trainee stod det på löpsedlarna att Domusvaruhusen skulle läggas ner. I stället skulle vi bli butikschefer.

Tränisgruppen insåg snabbt att ha kunskap om färskvaror är nyckeln till framgång i dagligvaruhantern.

Så de filéade fisk på den dåvarande fiskfabriken, styckade i charken och stod i ostdisken.

– Jag äter inte ost, så jag frågade efter produktvärmen och pluggade på om alla rökiga och nötiga smaker – och sedan började jag sälja ost.

Marie Nygren gjorde alla nybörjarmässan, men efter ett år blev hon ändå butikschef för Konsum i Örnsberg utanför Stockholm. I dag är Örnsberg ett attraktivt närförortsområde, men då var det ett ganska tufft område, med en butik som var den sista i

Stockholmsområdet att digitaliseras.

– Butiken var så skrutig och smutsig! Kunderna var inne och skällde varje dag för att det saknades varor. Jag fick kavla upp ärmarna och göra allt: sitta i kassan, skura butiken, förbättra utbudet, strukturera om och förbättra servicen mot kund.

**PÅ AVSTÄMNINGSMÖTENA** med kollegorna låg hennes butik alltid sist. Men lite i taget förbättrades siffrorna.

– Jag tyckte att de andra var så duktiga, men jag kämpade på. Nu i efterhand förstår jag vilket bra jobb jag gjorde och att utvecklingskurvan var fantastisk, men så kändes det inte då. Jag nådde inga toppresultat, direkt.

Efter ett och ett halvt år fick hon erbjudande om att starta Coops franchiseverksamhet. Hon handplockades delvis på grund av bakgrundens inom ett familjeföretag.

Marie Nygren var tveksam: Går franchise ihop med kooperationen? Och skulle hon bara släppa butiken? Efter lite funderande bestämde hon sig för att prova.

– Det var den bästa ledarskapsskolan man kan gå. Jag fick rekrytera de vassaste butikscheferna med lång →



*Marie Nygren ser fram emot att kooperationen tar ledarfanan som mangjort tidigare, med till exempel Änglamark.*

“  
Vi behöver god lönsamhet för att överleva.

erfarenhet och hjälpa dem att starta sina egna bolag. Min roll var att se till att de fortsatte följa Coops koncept – men också att hjälpa till med att läsa resultaträckningar och hitta möjligheter för dem att växa ännu mer.

Därefter följde uppdrag som vd på Stor & Liten och uppdrag på Coops inköpsverksamhet. Men så skulle Coop Norden skapas. Marie Nygren tappade sugen. Hon trodde inte på omställningen och kunde inte stå för den.

– Varför lägga ihop tre stora skepp som har det svajigt? Jag ger alltid hundra procent av mig själv, men då måste jag i gengäld tro på det jag gör. Jag måste kunna stå för mitt företag. Jag sökte mig till Gröna Konsum för att de stod för goda värderingar, för hållbarhet – och för att det lät kul. Men just då kändes det inte roligt längre.

Det gör det däremot nu, när hon är tillbaka efter

drygt 15 år. Inte bara roligt, utan jätteroligt, intygar hon.

– Jag ser en enorm potential i KF. Det bästa är att det händer en massa positiva saker kring innovation. Vi ska ta den här ledarfanan som vi varit så bra på, som tidigare med matpyramiden och Änglamark.

Det är lätt att samtalet mest rör sig om Coop, men Marie Nygren lyfter gärna andra goda exempel inom KF.

– Vi har fina och välsköpta dotterbolag. Vår Gård är ett prisbelöntt exempel på det goda mötet och hur hållbarhet, inspiration och fina värderingar genomsyrar hela verksamheten. Och Vi Media är ett lysande exempel på snabb digital omställning.

Men självklart handlar inte allt om mjuka värden och innovation. KF måste öka lönsamheten, påpekar hon. Både genom att titta på intäkter och kostnader.

– Vi behöver tillräckligt god lönsamhet för att överleva på sikt.

Dessutom vill Marie Nygren vara först med massor av saker. Framför allt för medlemmarnas skull.

Många i Sverige är uppvuxna i familjer som var näst intill folkhemsnävts lojala mot KF. Man tankade på OK, handlade mat på Konsum, kläder på Domus och satt sedan och räknade sina kvittton. I dag ser medlemskapet annorlunda ut. Många är medlemmar i 20-30 butikskedjor och vet inte vad som egentligen skiljer ett H&M-medlemskap och ett Coop-medlemskap från varandra – utöver att de säljer olika typer av varor.

– Det är nog inte så många som förstar att de är ägare till Coop och att de har möjlighet att påverka. Vi måste bli bättre på att fylla medlemskapet med värde. Våra undersökningar visar att många unga vill vara med och påverka mer, och det ska vi ta fasta på. Här finns en otrolig potential. Vi måste visa att man väljer Coop för miljöns skull. Man ska veta att varorna är kvalitetskontrollerade och tillverkade under schyssta villkor.

#### **Coop har utnämnts till Sveriges hållbaraste matkedja två år i rad. Finns det inte en risk att ni blir för näjda?**

– Nej, jag upplever att vi tvärtom har för dåligt självförtroende i federationen. Vi ska visa kunder och omvärlden att vi är något att räkna med!

#### **Du är den första kvinnan på vd-posten efter 120 år av manligt styre. Hur tänker du kring detta?**

– Jag tänker att det är bra med mångfald och föredömen. Under mina år på Coop var jag ofta ensam tjejer i ledningsgruppen, men funderade inte på det. Jag var bara Marie. Med tiden har jag dock insett att det kanske är något som man ska reflektera mer över. Det är viktigt med bra kvinnliga förebilder. Så jag hoppas att jag är det.

#### **Vid en googling på KF:s nya vd hittar man mycket skrivet, men det är framförallt cv:n i artikelform vid jobb-byten. Vem är du när du inte är på jobbet?**

– Mina döttrar, som varit med mig mycket på jobbet när de var yngre, hävdar att jag är likadan överallt. Jag har ingen stram yrkesroll utan tycker det är kul att vakna upp varje morgon, gillar möten med människor och att lära mig nya saker.

En ledig dag går hon en vända i växthuset, tar en promenad i skogen, åker en tur med båten eller spelar golf.

Och så gillar hon att resa.

– Vi är ett stort gäng som reser tillsammans varje sommar. Vi brukar vara 15-20 personer som varje år hyr ett jättestort hus på en ny plats i Europa. Det roligaste är att semesterfamiljen utökas, ungdomarna vill fortfarande följa med – vilket jag är stolt över – och pojkvänner tillkommer. Nu senast var vi i Grekland. Jag brukar ta ansvar för att leda promenader och upptäcka omgivningarna tidigt på morgonen.

#### **Att bara ligga på soffan och kontemplera är inte din melodi?**

– Jo, det gör jag också, säger Marie Nygren och skrattar. Varje morgon gör jag ett antal yogaövningar eller mediterar en stund. Men det har jag verkligen fått träna på, det ligger egentligen inte för mig.

Den där energin och rastlösheten är hennes styrka, enligt andra. En annan styrka är att hon brinner för gott ledarskap. Något som hon själv tycker att hon började behärska först efter 45. Det handlar framför allt om sunt förnuft och att kunna situationsanpassa: att vara musikalisk i sitt ledarskap.

– Vissa är självgående och vill bara ha ett bollplank, medan andra behöver mycket stöd för att utvecklas. Oavsett vilket så vill de flesta ha tydlighet. Jag tror att alla vill och kan – och att de går till jobbet för att utföra ett bra arbete. Om det inte är så handlar det ofta om att man kanske inte har fått utvecklas och vissnat lite. Och då kan man med varm hand och ett gott hjärta hjälpa den personen rätt. Jag tror på människor! \*

# Marie Nygren



#### **...kooperation:**

"Det finns en oerhörd styrka i kooperationen. Alla trender pekar mot att man måste börja göra mer saker tillsammans, särskilt när man pratar om hållbarhet. Jag är övertygad om att vi kan nå de värderingsstyrda ungdomarna. KF har den kompetensen och den kulturen, vi har bara haft några jobbiga år när vi har varit tvungna att fokusera på annat för att få upp resultatet."

#### **...hållbarhet:**

"Hållbarhet måste vara en integrerad del av verksamheten, inte ett rör vid sidan om. Vad vi måste komma ihåg är att hållbarhet även ger bättre ekonomi. Som trainee fick jag tidigt lära mig att det blir en *win win* om vi säljer mer av de ekologiska morötterna.

Jag försöker ha med hållbarhetstanken i alla beslut, både privat och i jobbet. Men jag är långt ifrån en Greta."

#### **...ledarskap:**

"Framför allt handlar det om att tro på människor och att utgå från hur man själv vill bli behandlad. Alla kan påverka mer än de tror i sitt liv. Fast en del har glömt att de är ansvariga för sin egen utveckling. Andra kan hjälpa till och ställa rätt frågor, men i slutändan är det man själv som måste göra jobbet."

#### **...var KF befinner sig om fem år:**

"Då har KF återtagit marknadsandelar, och alla våra medarbetare gillar att gå till jobbet. Jag tänker att det är kö för att få börja jobba på KF och alla som jobbar här ska veta exakt var de passar in i koncernen. Vi har fler Coop-medlemmar som dessutom handlar mer och det betraktas som häftigt att vara medlem eftersom det är ett bra miljöval."

# På tröskeln till **FRAMTIDENS BUTIKSMODELL**

---

Skiftande konsumentbeteenden förändrar den fysiska handeln i rask takt. Med hjälp av ny teknik och enorma mängder data kan många aktörer fortsatt behålla sin relevans. Ligger nyckeln i gråzonen mellan mänskliga och maskin?

TEXT **CHRISTIAN VON ESSEN** ILLUSTRATION **TEAM HAWAII**





**D**et är fascinerande att stå bredvid och bevittna en dramatisk transformation. Men i fallet med handelns stora pågående omstöpning vet jag inte ens om den varit så rask som larmen om butiksdöden vill göra gällande.

Internet rullade fram under det sena 1990-talet och det skrevs pretentiösa artiklar och uppsatser om ”den nya ekonomin” som på något mirakulöst sätt skulle ersätta den gamla. Snart skulle vi alla sitta i varsin stuga med blixtsnabbt bredband och bli miljonärer.

De första e-handelssajterna började samtidigt växa fram, och narrativet i internetboomen var tydligt: kan du det här blir du rik som ett troll. Den som minns den första vågens e-handelslöften kommer ihåg att det fanns otroligt ambitiösa lösningar som låg långt före sin tid. Boo.com skulle revolutionera modeshopping och Boxman lät mig hyfsat omgående få hem obskyra Red House Painters-skivor i brevlådan till priser som låg under skivaffären.

Om man bortser ifrån bubblor och katastrofer skulle man kunna hävda följande: att det 20 år senare skulle komma en våg av ”butiksdöd” var inte särskilt överraskande. Det förvånande var snarare att det tog så lång tid.

Vi står på tröskeln till något nytt. Det var känslan

redan 2015 när jag för första gången fick för mig att jag skulle starta en intervjudpodcast om framtidsfrågor ur ett optimistiskt perspektiv.

200 intervjuer senare har min känsla av paradigm-skifte inte avmattats. Men teknikutvecklingen har inte fått det huvudfokus i podden som jag trodde från början. Futuristernas stora dröm kretsar nämligen kring vad tekniken kan göra för människan. Eller kunden, om man så vill.

På matfronten har tjänsterna utvecklats stadigt, men andelen e-handel är fortsatt försvinnande liten i Sverige, bara några få procent av maten införskaffas på nätet. Det är som två olika butiker med samma sortiment, och konsekvensen blir att alla aktörer ska sälja allt – överallt.

När jag träffar programmeringsnorden och AI-experten Amer Mohammed har det bara gått någon månad sedan han tillträddé sin nya tjänst som Chief Digital Officer på Coop Sverige. Han är en frisk fläkt som pratar frispråkigt och kaxigt om Coops framtid som världsledande inom sin bransch. Under sitt tidigare jobb på Stena Line introducerade han artificiell intelligens i en konservativ miljö. I dag anses Stena ledande inom området, och sparar in tusentals ton bränsle varje år med hjälp av smarta algoritmer.

Amer Mohammed har även tidigare utvecklat →



“

## Kanske din varukorg i framtiden berättar vad du bör äta?

AI-liknande affärslösningar. Bland annat har han byggt upp ett schweiziskt bolag inom gratistidningsdistribution, där maskinell lärande var nyckeln till resurseffektivisering och optimisering av upplagor och utkörning ar.

Nu ska han göra något liknande med Coop, ett företag som besitter enorm datakraft. KF har totalt 3,5 miljoner medlemmar, och även om medlemsinformationen till stor del är konfidentiell och krypterad, finns det stora möjligheter för Amer Mohammeds team att utveckla nya lager, chatbotar och AI-modeller för framtidens smartare handelslösningar.

Så vad ska all denna teknik vara bra för? Amer Mohammeds spaning kring konsumentbeteendet rör ner till ett ord: bekvämlighet.

– I framtiden kommer vi inte ha toalettpapper och tvättmedel i butikerna. Det finns ingen anledning att släpa på den typen av produkter som du skulle kunna prenumerera på i mobilen.

Han sätter fingret på en dröm jag själv haft länge – en framtid där tvättmedel, välling, blöjor och disktabletter lydigt kan beställas sig själva när de håller på att ta slut. Dra pengarna från kortsäcken och lämna påsen utanför dörren. Tack, vi hörs.

Så om de smarta algoritmerna får bort en stor andel bulkvaror från butiksytor och befriar stressade kunder från det värsta kånkandet i snöblandat regn med snoriga barn – vad ska vi då göra i butiken?

### Cooper, till din tjänst

Coops egen chattbot heter Cooper. Med en särskild AI-lösning ska Cooper i framtiden kunna anpassa sina receptförslag enligt varje kunds preferenser när det gäller allergener, näringssinnehåll och smak.

På Coop i Bromma har Cooper även testats i fysisk robotform för att hjälpa kunderna med att hitta varor, ta fram recept och hantera enklare medlemsärenden.

– Det kommer bli mer som en saluhall, säger Amer Mohammed. Du kan gå runt och dofta och smaka och inspireras till att prova nya saker. Personalen kan få en ny typ av roll och ytorna kan användas på helt andra sätt.

Jag ser framför mig eftermiddagshandling där jag och dottern kan strosa runt och fascineras av maten. Blir hon sugen på någonting särskilt kan vi sätta oss vid en bardisk och äta en tidig middag innan vi fortsätter handla för veckans resterande kvällar.

Allt handlar i slutänden om vad som är bäst för kunden, menar Amer Mohammed.

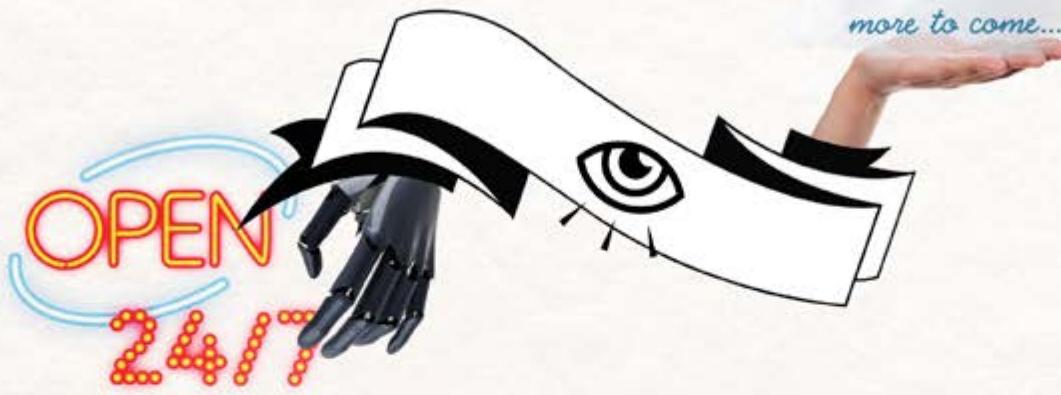
– Våra kunder bryr sig inte om ifall vi har smidiga lagerflöden. De vill ha en trevlig upplevelse. Samtidigt kan vi använda data på helt nya sätt. Kanske din varukorg i framtiden berättar vad du bör äta och inte?

Från en programmeringsbakgrund där transparens och *open source* är viktiga budord går Amer Mohammed möjligent ett steg längre än de flesta deltagare i dagligvarukedjornas ledningsgruppsmöten.

– I grund och botten spelar det ingen roll ifall mjölken kommer från oss eller Willys. Vi ska bara lösa kundens problem på ett så smidigt sätt som möjligt, säger han.

modemeckat Borås sitter Malin Sundström och har besläktade drömmar. Hon forskar kring butiker och handel inom en rad olika områden, och är framför allt verksam vid SIIR – Swedish Institute for Innovative Retailing, på Högskolan i Borås.

Hon har – bland mycket annat – intresserat sig för



vikten av participatorisk (alltså deltagarstyrd) kultur i en handelskontext. I en tid då man kan köpa nästan vad som helst nästan när som helst, krävs det mer för att engagera kunder, skapa lojalitet och addera värde.

– Jag tror vi kommer att få se mer temporära handelsplatser och *pop ups* i framtiden. Det blir nästan som en kringresande handelscirkus, vars uppgift är att underhålla och sälja. På semesterorter skulle det kunna fungera utmärkt.

Kanske kan man göra kopplingen till musikbranschen, där streamingen har gjort att livescenen är mer vital än någonsin. Vi vill fortfarande betala dyra pengar för att få en unik upplevelse på plats, tillsammans med likasinnade.

Malin Sundström menar att prisparametern blir underordnad när vi kan få andra typer av värden i stället. ”Upplevelseshopping” kallas det på vissa håll, och hon fyller på med begrepp som ”dramaturgi”, ”spänning”, ”oväntade slut” och ”delaktighet”.

– Eller ”shelfies”, aktiviteter som väcker engagemang och tilltalar egot.

Även Malin Sundström tror att dagligvaruhandeln kommer att omvandlas från sin nuvarande form.

– Man kan tänka sig att framtidens matbutik har två ingångar. I den ena hämtar du dina färdiga påsar med beställda bulkvaror. I den andra har vi ”nöjesfältet”, där du kan dofta, smaka, känna, laga mat, äta middag, få underhållning.

Hon poängterar att en sådan lösning kanske inte fungerar överallt i landet, men menar att man ibland måste våga tänka helt nytt snarare än att lyssna på vad kunderna tror att de vill ha.

– Då finns risken att man bygger en ”snabbare häst” i stället för att tänka helt nytt.

Faktum är att just Coop i slutet av 2019 rullade ut tempererade hämtskåp vid ett flertal Stora Coop-butiker, så att kunder kan beställa vissa varor online och lösa ut sina varor med hjälp av mobiltelefonen. Framtiden går fort framåt.

Men hur kan en helt omstött butik se ut? Full av den senaste tekniken, får man anta? AR och VR, biometrisk scanning, hologramreklam? Nja, Malin Sundström menar att det som känns ”coolt” sällan är samma sak som att skapa känsla och lojalitet.

– Det rationella och logiskt datadrivna gynnar en viss typ av handel – men inte nödvändigtvis den

fysiska. Där måste vi jobba med andra element och styrmått. Vi behöver utmana våra KPI:er (Key Performance Indicators, nyckeltal) och få in fler emotionella värden att mäta. Jag tycker vi ska prata om ”smart data” i stället för bara ”big data”.

Som ett exempel nämner hon sin forskarkollega Patrik Stoopendahl. Han är industri doktorand vid Högskolan i Borås och anställd på Odyssey, en datadriven insiktsbyrå i Stockholm. Med en bakgrund inom affärsantropologi kan han gå igenom dataflöden och tolka resultat, förstå hur variablerna hänger ihop med hur människor fungerar.

– Patrik har en förståelse för tematiska samband, och jag tror handeln skulle må bra av mer kompetens av det slaget. Ju mer data vi använder i handeln, desto viktigare blir det att kunna tolka den. Förståelsen är inte nödvändigtvis kvantitativ.

Den kvalitativa förståelsen kräver också en närlhet till kunden. Hon tar Gekås som ett exempel.

– De är störst i Sverige och har naturligtvis avancerade system för att hantera all kunddata. Men kontoret ligger också mitt i butiken, så om de vill förstå sin data kan de bara kliva ut på butiksgolvet och iakta. År man som ledare för bortkopplad från butiksmiljön kan det lätt bli abstrakt att prata om vad kunderna vill ha. Vissa chefer har till och med svårt att beskriva sin kund. Då brukar jag tänka: ”Det är inte så konstigt när det är din fru som sköter all handling”.

# 22%

Så mycket ökade dagligvaruhandeln på nätet under 2019 jämfört med året innan. Den totala e-handeln växte med 13 procent till 87 miljarder kronor, enligt E-barometerns årsrapport 2019.

**A**tt följa Silicon Valley-gurun Peter Diamandis är alltid spännande. Han levererar insikter om framtiden i ett rasande tempo, ständigt med ett fokus på teknikens hisnande möjligheter. Teknikoptimismen kan reta vissa läger, men faktum är att hans karriär och författarskap är kantade av såväl svindlande visioner som konkret framgång och tänkvärda förutsägelser.

I hans senaste bok, *The Future is Faster than You Think*, återfinns ett kapitel om framtidens marknadsplats – extra relevant i ett USA där shoppinggallerior redan börjar eka spöklikt tomma på sina håll. Sverige kommer att möta samma utmaningar och möjligheter.

I Diamandis värld år 2026 är allting förstås uppkopplat och algoritmstyrta. Genom en knapptryckning färdas din kropp i en självkörande bil till en butik som har exakt din favoritjacka i exakt din storlek. Ingen ➔

kö, inget fumlande med kreditkort – allt är betalt och klart. Den tomma klädhängaren initierar omedelbart en beställning – eller produktion – av en ny jacka, och trendalgoritmerna uppdateras för varumärkets framtida fokus.

Sedan kanske du undrar varför du över huvud taget ska åka dit när du lika gärna kan beställa jackan? Men Peter Diamandis menar att den enda hållbara framtiden för USA:s 40 000 shoppingcenter och i 100 malls (ett ”shoppingcenter” är en avgränsad byggnad medan en ”mall” kan vara mer flyttande i formen) är att på allvar kasta sig i upplevelseekonomin.

Även här är tekniken ständigt närvavarande, men snarare i bakgrundens. Du kan ta del av upplevelser med fokus på hälsa, skönhet, mat och avkoppling – helt baserade på dina personliga preferenser. Då blir shoppingturen plötsligt värd något.

**N**u börjar vi närra oss någonting. Det är alltså inte nödvändigtvis tekniken som ska stå för underhållningen och aktiviteterna i framtidens butikskontext – även om VR och AR väntas växa stort – den ska i grunden agera möjliggörare utan att lägga sig i.

På mässan Retail Experience Live hösten 2019 avlöste ett tjugotal branschexperten varandra på scenen och de var oväntat samstämmiga: tekniken i sig betyder ingenting om den inte tillför konkret värde för kunden. Inga pekskärmar, sensorer, VR-glasögon eller hologram kan ersätta en bristfällig produkt, tjänst eller serviceutbildning.

Alex Baker är grundare av konsultbolaget Retail Tech X och driver Marknadsföreningens nätverksgrupp RIO (Retail, Innovation & Omnichannel). Han



menar att vi lätt blir förföda av det senaste, men att det krävs ett syfte för att skapa mervärde.

– Jag har sett många tekniska implementationer där ett syfte inte alltid finns. I dag är jag mer nyfiken på hur vi tillsammans med *retailers* kan ta fram nya lösningar, snarare än att tro att det finns en ”one size fits all”.

I stället förespråkar Alex Baker samarbeten, prototypande och betatester.

– Om vi utgår ifrån att den fysiska butiken behöver förändras är det en fråga som är väldigt högt upp i organisationen. Då bli teknikvalet och mjukvaruvalet bara hygienfaktorer – det är inte det man pratar om.

**A**lex Baker menar att det finns två anledningar till att handla i en fysisk butik: ”känna och klämma” på produkterna, men framför allt ha kontakt med personalen.

– Inom detaljhandeln blir det allt viktigare att investera i personalen. Häftiga lösningar räcker inte.

Han menar att det främst är i skuggorna – utom konsumenternas synhåll – som de stora tekniksprångene görs just nu. Genom sensorer (och så småningom ansiktsgenkänning) kan kundflöden kartläggas och analyseras, vilket leder till bättre planering för bemanning, lagerhållning och öppettider.

Det kallas för *shytech*: teknik som inte syns. De enorma och högkvalitativa datamängderna skapar med andra ord smarta butiks- och logistikflöden som så småningom minskar behovet av storskalig industriproduktion, och i förlängningen matsvinn.

Så vad är framtidens datadrivna köppplevelse? Teknikutvecklingen och dataflödena behöver ackompanjeras av mer kunskap, högre yrkesstatus, tydligare strategier och mer mänsklighet.

I denna gyllene symbios kan människa och maskin skapa helt nya upplevelser – som både är kyligt algoritmostimerade och skoningslöst effektiva i skuggorna, samtidigt som de är empatiskt väldoftande i middagsshoppingens varma ljus.

I mitten möts två mänskor. \*

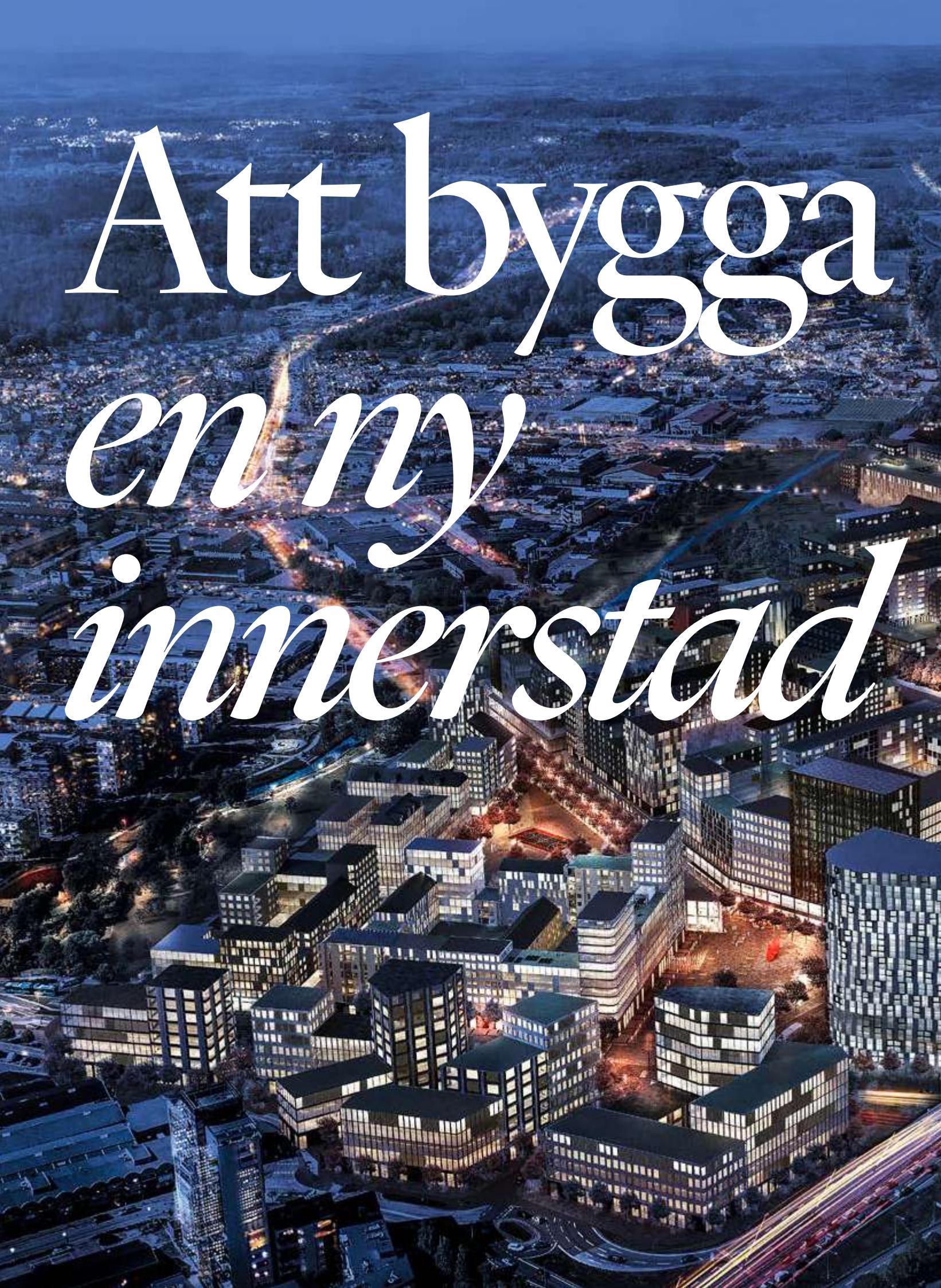




### **ANTAL TON PER ÅR SOM COOP MINSKAR SIN PLASTFÖRBRUKNING MED**

Under 2019 beslutade Coop att fasa ut frukt- och gröntpåsarna av plast. I stället kommer kunderna att erbjudas påsar i papper, en variant som kan återanvändas som matavfallspåse. Coop blir därmed först i branschen med utfasningen av de tunna plastpåsarna. Målsättningen är att utfasningen ska påbörjas under våren 2020.

Att bygga  
*en ny*  
innerstad





KF Fastigheter spelar en av huvudrollerna  
när Göteborg vänder ansiktet mot vattnet och får en  
ny, hållbar stadsdel ett stenkast från Centralstationen.

*text AXEL KRONHOLM illustrationer WHITEARKITEKTER*



*Förvandlingen av Backaplan är ett av Göteborgs största stadsbyggnadsprojekt någonsin.*

Vinden är vild och har hämtat fart över de asfalterade slätterna med gratis parkering. Den viner runt knutarna på den grå, barackliknande modul där man hittar såväl Stora Coop som lunchbufféer med sushi och husmanskost; blåser vidare och fångar upp en kryddig doft från gatuköket som serverar kebabrullar, fortsätter upp mot skyn och spänner ut flaggorna som markerar lagerbutikernas revir.

Det skulle kunna vara ett helt vanligt handelsområde, sådana man vanligen hittar längs motorvägen, men det här ligger två hållplatser från Centralstationen i Sveriges näst största stad. Med det läget är det svårt att överdriva potentialen i området, där KF har ägt en stor del av fastigheterna – med KF:s gamla lagercentral och köpcentrat Backa2 som ursprungligen var en kassaskåpsfabrik. Egentligen är det

märkligt att förändringen av området inte har skett tidigare.

– Man har försökt komma igång med en detaljplan sedan mitten av 1990-talet, men nu är vi där, redo att utveckla Göteborg och bygga en ny innerstad på andra sidan Göta älv, säger Helena Liljedahl, vd för KF Fastigheter.

Göteborg växer så det knakar. Fram till år 2030 ska staden öka med 10 000 invånare per år. Vattnet, älven, som tidigare var livsådern för den tunga industrin, ska nu komma närmare invånarna. Man talar om att Göteborg vänder ansiktet mot vattnet.

I den processen kommer Backaplan att bli Göteborgs största stadsbyggnadsprojekt någonsin. Här ska byggas en helt ny innerstad med butiker, arbetsplatser, service och bostäder för minst 15 000 göteborgare. Totalt handlar det om en yta på 90 hektar.



*Helena Liljedahl*

# ” Marken behöver användas mer effektivt.

tar, motsvarande Göteborg inom vallgraven.

Området är indelat i flera detaljplaner och den första har varit färdig länge, men processen stannade upp i fastighetsnämnden i april 2019. Joakim Gralén, projektutvecklare på Fastighets AB Balder, säger att det är olyckligt.

– Genom att detaljplan i fördröjts så har hela Backaplan blivit försenat, och det innebär enorma belopp i uteblivna hyresintäkter för de inblandade. Det är besvärande, säger han.

Bara detaljplanen antas kan de första spadtagen tas under 2020. Arbetet pågår för fullt med den andra detaljplanen, och arbetet med en tredje påbörjas under 2020.

Johan Lundin, kontorschef på White arkitekter i Göteborg, har varit med från början och tagit fram en detaljplan för området. Han är taggad – det är inte varje dag man får bygga en ny innerstad.

– Sist vi hade en byggvåg på 60- och 70-talet byggde man våra förorter. De byggdes glest och inte särskilt stadslikt. Man får gå 100 år tillbaka i tiden för att hitta referenser för byggande av en ny innerstad, säger han.

På 60-talet pratades det om ABC-staden, där staden sorterades efter olika funktioner: arbetsplatser, bostäder och centrum var för sig. Det var enkelt att bygga och förvalta, men Johan Lundin tycker samtidigt att något gick förlorat.

– Det finns något i den tätta kvartersstaden, med lokaler i bottenvåningarna och gångavstånd till det mesta, som ändå är mer på människans villkor än en bebyggelse som ligger utspridd i naturen på ett vis som kräver att du tar buss eller bil för att komma hem eller iväg på aktiviteter.

Framtidens Backaplan, som planen ser ut, är en innerstad där alla dessa funktioner blandas. Joakim Gralén på Balder säger att det kommer att vara en ”tät, grön och kreativ stadsdel”.

– När du går av spårvagnen vid Hjalmar Brantingsplatsen kommer du att ha det stora kulturhuset rakt framför dig, tillsammans med ett nybyggt köpcentrum av högsta europeiska klass. Det kommer att vara väldigt många människor som bor i området, vilket ger underlag för kaféer, restauranger och andra upplevelser. Och trots att det är tät bebyggelse blir det också ordentligt med gröna ytor och stråk.

Innerstad innebär också en del utmaningar och intressekonflikter. Johan Lundin på White arkitekter säger att detta är något man kommer att behöva hantera.

– Vill man ha sovrummet ovanför en

välbesökt krog? Klarar bostäderna dagens bullerkav? Alla de här intressekonflikterna kommer tillbaka när man mixar stadens funktioner. Men en stad är ju per definition intressekonflikter, det är det som gör den spänande och dynamisk.

## Vilka värden ska vägleda i intressekonflikter?

– Idén som vi går efter är att det måste vara människans, fotgängarens och cyklistens perspektiv som råder över andra perspektiv. Människans behov av att kunna röra sig i en attraktiv stadsmiljö måste gå före bilistens krav på framkomlighet och körhastighet, säger Johan Lundin.

**EN ANNAN INTRESSEEKONFLIKT** i såna här projekt är förstås den mellan framtidsplanerna och alla människor som redan i dag lever och verkar på Backaplan. Johan Lundin säger att de i arbetet med visionen varit noga med att inte tala om ”framtidens Backaplan”.

– Det är redan i dag en mötesplats och ett centrum för Hisingen. Det är inget vi tänker byta ut. Det handlar om att utveckla det som redan finns. Världen förändras och precis som alla områden måste också Backplan hänga med. Samtidigt vill vi inte ta död på allt som finns i dag och tro att det ska gå att väcka allt till liv igen när vi byggt klart. En lärdom från Kvillebäcken är att man inte behöver riva av allt på en gång, utan man bygger ut etappvis och bevarar byggnader med verksamhet så länge det bara går.

Johan Lundin syftar på området Kvillebäcken precis intill Backaplan som gav upphov till mycket kritik och debatt när området skulle bli ”Nya Kville”. Moskéer, orientlivs, verkstäder, skönhetssalonger, kaféer och annan verksamhet trängdes ut.

Detta har man lärt sig av, och som planen ser ut nu kommer handelsytorna att fördubblas till 140 000 kvadratmeter. Målsättningen är också att befintliga verksamheter inom kultur och hantverk ska finnas kvar i det nya. Alla verksamheter kommer dock inte att ha en självklar plats framöver.

– Det är mycket bilmekaniker, uppställningsplatser och parkeringsytor på Backaplan, och frågan är om inte detta är en alldeles för central plats att använda för uppställning av skrotbilar. Ur ett hållbarhetsperspektiv behövs marken som ligger centralt i Göteborg användas på ett mer attraktivt och effektivt sätt, säger Helena Liljedahl på KF Fastigheter.

I en gammal chokladfabrik på Ringön, några minuters promenad från Backaplan, håller →

Fredrik Wernér på att ställa i ordning inför helgens konferenser. Det slitna industrigolvet har fått vara kvar, men i stället för maskiner står här nu högtalare, skinnfåtöljer, skrivbord och en bardisk. För drygt tre år sedan skrev Fredrik på hyreskontraktet för lokalens och bildade Kolgruvan, en kontors- och eventlokal som lockat apputvecklare, youtubers, influencers, journalister, konstnärer och reklamare.

– Här bygger vi nu mindre arbetsplatser så att man lätt kan arbeta i smågrupper om man anordnar teambuilding till exempel. Vi har märkt att det är stor brist på eventlokaler här i stan, och de som finns ser ofta likadana ut. Då kan vi erbjuda något lite mer intressant.

**U**trymmena är fullbokade flera månader framöver. Utifrån ser dock byggnaden ut som alla andra industrilokaler på Ringön. Området har med sina relativt låga hyror dragit till sig flera liknande verksamheter, som modeföretaget Atacac, men överlag går det långsamt, tycker Fredrik Wernér.

– Det är fortfarande så att området dör på kvällen, när alla läser sina portar och går hem.

Fredrik Wernér tycker att Backaplan är i behov av en rejäl uppfräschning.

– Köpcentret där Stora Coop ligger känns rätt sunigt och utanför är det mycket ytor som skulle kunna användas. Nu känns det mest som ett kalhygte.

Ett Backaplan med fler bostäder skulle också kunna hjälpa till att lyfta Ringön och ge ett större underlag för restauranger och andra verksamheter, tror han.

– Blir det fler bostäder runt Frihamnen och



Johan Lundin



Fredrik Wernér

Backaplan blir det också fler människor i rörelse kvällstid, och då finns större potential för verksamheter här på Ringön. Mötena mellan de olika stadsdelarna är viktiga. Jag skulle gärna se att det här blir ett strandstråk som knyts ihop och som lever även efter kontorstid.

Johan Lundin på White arkitekter hoppas också att förändringen av Backaplan kan ge ringar på vattnet för omkringliggande stadsdelar som Ringön, men konstaterar att Göteborg behöver lösa trafiksituationen.

– I nuläget befinner vi oss i ett infrastrukturinferno med motorvägar, järnvägar och trafikleder som skär områdena från varandra. Jag tror det kommer att bli uppenbart att man behöver ompröva flera av trafiklösningarna.

När man i dag rör sig över Backaplan är det svårt att föreställa sig att det här ska byggas tusentals bostäder, fem parker, kulturhus, skolor och förskolor, en stor idrottshall, med mera. Men så ser planen ut, om bara pengarna räcker.

Johan Lundin på White arkitekter medger att det är nervigt att gå framåt när de offentliga finanserna är så skrala.

– Problemet med stadsbyggnad är att utdelningen kommer sent, så det måste finnas en uthållighet i de ekonomiska kalkylerna. Det går inte att bygga en stad med en kvartalsrapportekonomi, eller en mandatperiodsekonomi för den delen. Men jag tror att alla aktörer är medvetna om detta, och att det är en dålig affär att pruta och spara in på stadsbyggande. Det är ju när man investerar i parker, torg och gatumiljöer som man långsiktigt får utdelning i högre fastighetsvärden och att folk vill hyra och köpa där. \*

*Från handelsområde till en stadsdel med butiker, arbetsplatser, service och bostäder för minst 15 000 göteborgare.*



**ANTAL TALLRIKAR,  
BESTICK, GLAS OCH  
KAFFEKOPPAR SOM  
DISKADES PÅ VÅR GÅRD  
DEN 12 SEPTEMBER 2019.**

En dag på prisbelönta hotell och konferensanläggningen Vår Gård rymer det mesta. En dag i september serverades förmiddagsfika till 413 gäster, lunch till 363. Några månader senare, till julbordet, rullades 3 800 köttbullar.

Under ett år sover 16 000 gäster gott här.



# Delaktighet

*Det som startade med höbärgning på gården har landat i ordförandeskap i Svensk Kooperation. ANNA-KARIN HATT fortsätter att brinna för delaktighet och samverkan.*

**V**ad tänker du på när du hör ordet delaktighet?

– Att det är ett kitt i vårt samhälle. Väldigt mycket av vår stabilitet och struktur bygger på att vi lyckas krympa klyftorna – både verkliga och inbillade – och får med oss folk på en positiv framtidsbild. Här finns mycket kvar att göra och jag tror att kooperativa organisationer kommer att spela ännu större roll i just de frågorna.

**Var och när skapades dina värderingar?**

– Jag är uppväxten på en liten stenig gård som min mamma tog över från mina morföräldrar. Att en ensamstående trebarnsmamma drev denna gård med eftersatt maskinpark var lite av en humla som inte skulle kunna flyga. Det var jättehäftigt att vi fick det att funka – tillsammans! Alla mina värderingar kommer därifrån: Man ska göra rätt för sig, göra det bästa möjliga utifrån sina förutsättningar och alltid vara rädd om miljön.

**Vad fick du göra på gården?**

– Jag fick köra hö, plocka upp potatis, lära kalvar att dricka mjölk i spann. Jag tilltrodde tidigt massa förmågor. Det har nog bidragit till att jag senare har tagit mig an många ansvarsfulla uppdrag, eftersom jag lärde mig att det mesta går, bara man ser till att omge sig med rätt mäniskor.

**Din bakgrund är oerhört brokig – från frisör till minister till att arbeta med kooperativa frågor. Vad har allt detta gemensamt?**

– Brokigheten är en del av min identitet och styrka. Sammantaget kan man nog säga att jag är samhällsentreprenör. Och lite av en gränsgångare och tolk mellan olika grupper i samhället. Mellan land och stad, mellan näringsliv och politik. Samverkan uppstår inte av sig själv. När jag var statssekreterare så var min huvuduppgift, tillsammans med kollegor från de andra partierna, att hålla ihop

”  
Väldigt mycket av vår stabilitet bygger på att vi lyckas krympa klyftorna.

alliansen. Det var ett mödosamt arbete att varje dag fokusera på det som för-enar i stället för det som särskiljer. Men en sådan insats kan ge ett kraftfullt resultat. Det är därför jag tror på kooperation som företagsform. För att det enar och skapar delaktighet.

**Hur ser du på ditt uppdrag inom Svensk Kooperation?**

– Det behövs goda krafter som kan lyfta fram fördelarna med att driva företag i gemensamhetsform, oavsett om vi pratar om små föräldrakooperativ eller giganter som Lantmännen. De flesta tänker inte på att några av våra mest namnkunniga företag i Sverige drivs i den formen. Vi har HSB, Folksam, Riksbyggen, Länsförsäkringar, KF, Fonus ... Nästan 100 000 personer arbetar inom kooperationen som följer dig i nästan varje skede av livet.

**Vilken fråga brinner du extra för?**

– Jag vill få upp insikten hos politiska beslutsfattare att vi måste börja sprida kunskapen om kooperationen som företagsform i undervisningen. Det håller inte att man bara talar om aktiebolagsformen och enskild firma. Dessutom vill jag sprida kunskapen om vilka värden de kooperativa företagen står för.

**Vad vinner man på att göra det?**

– Främst handlar det om att säkra kompetensförsörjningen. Jag tror att kooperativa företag kommer att bli allt mer attraktiva som arbetsgivarvare med tanke på vad dagens unga efterfrågar, som schyssta avtal och högre syften. Företag som tar ansvar. När rekryteringsföretaget Randstad förra året lät svenskarna ranka vilka arbetsgivare som de anser ger mest tillbaka till samhället så var hälften av företagen på tio i topp-listan kooperativt eller ömsesidigt ägda. Det är ett gott tecken i tiden. \*

*Terri Herrera*



# Närodlade framgångs- sagor

På Stora Coop i Varberg jobbar sex styckmästare som tillsammans har över 175 års erfarenhet.

På Stora Coop i Visby finns en kärlek till musik som inte kan undgå kunderna. Här är det Simon Edmark och Martin Kristensson som stämmer upp i sång.

A photograph showing two men in a supermarket aisle. The man in the foreground is wearing a green and black hat and a dark shirt, and is playing a large acoustic guitar. The man in the background is wearing a red and white striped scarf and a dark shirt, and is also playing a guitar. They are standing in front of a counter with food items like fish. In the background, there are shelves with various products and a sign that says "LILLA".

Lokalbryggt folköl, närproducerat kött, vinylskivor, sushi och mysigt kafé. Vi har besökt två PRISBELÖNTA COOPBUTIKER som sätter omsättningsrekord – och där personalen är ”du” med kunderna.

*text AXEL KRONHOLM  
foto KARL MELANDER & NICKE JOHANSSON*



*Carl-Johan Stålhammar, vd för Coop Gotland, utsågs till Årets ledare på Dagligvarugalan 2019 och nominerades i februari 2020 till Årets chef på Chefgalan. Satsningen på vinylskivor i butiken har uppskattats av kunderna. Therese Ekman (nedan) jobbade på Eskelunds Hembageri när det var på väg att stänga efter 130 år. Nu lever bageriet vidare på Coop där hon bakar bröd både för butiken och andra kunder.*

# Coop i Visby raukar loss

På Årets butik är allt möjligt – bara det svänger och sticker ut. Carl-Johan Stålhammar är vd:n som vill göra Coop coolt.

**G**otlänningarna är vassa på handel och har varit det länge. Redan på vikingatiden höll gutniska farmän igång ett handelsimperium som sträckte sig från London till Novgorod. Då var det ekorrälsar och bivax som var de hetaste handelsvarorna – i dag är det vinylskivor, gotländsk haggis och lokalbryggt folköl som säljer. Bland det första som möter kunderna inne på Stora Coop i Visby är alla småbutiker i butiken: Lilla brygghuset på prärien med folköl från mikrobryggerier, eller This is England där fotbollshalsdukar trängs med en konserverad variant av den skotska nationalrätten haggis med färinälvor. Intill fiskavdelningen, eller Lilla Göteborg, finns vinylhandeln.

– Vår vision är att vi ska sticka ut, inte passa in, säger Carl-Johan Stålhammar, vd för Coop Gotland, som utsågs till Årets ledare på Dagligvarugalan 2019.

Taktiken har uppenbarligen fungerat: under 2018 ökade man försäljningen med 43,3 miljoner kronor, eller 9,3 procent. Detta följdes 2019 upp med en omsättningsökning på 175 miljoner kronor, dryga 3 procent. Därmed har man slagit omsättningsrekord tre år i rad. På nyss nämnda gala blev Stora Coop i Visby dessutom Årets butik.

Carl-Johan Stålhammar har ingen tidigare bakgrund i dagligvaruhandeln, utan kommer närmast från jobbet som vd för konferensanläggningen Wisby strand och Kallbadhuset. Man kan dock lugnt säga att han har omfamnat sitt nya varumärke: på högra skinkan har han låtit tatuera in #coopärcoolt. Stormarknadschefen Markus Wahlgren har en likadan gaddning, som de skaffade för att få människor att skänka pengar till barnavdelningen på sjukhuset.

Martin Kristensson, kreativ chef, har ingen tatuering men tycker likväl att Coop ska vara coolt. Det var han som kläckte idén att börja sälja vinylskivor.

– Man ska inte göra det som förväntas, det är din plikt att bryta normer, säger han när vi träffar honom på lagret.

Eftersom de inte behöver leva på vinylförsäljningen kan de kosta på sig att vara smala i smaken. I läskbackarna ryms indiepop, psykedelisk rock och black metal. Ovanför skivorna hittar man böcker om smala ämnen som Norges satanistiska underground-musikscen.

– Vi bor på en ö, i en stad med få invånare, men jag räknar inte städer i hur många det bor där. För mig avgörs en plats storlek av hur många bra skiv- och bokhandlar som finns. Vi vill tro att med det här utbudet så gör vi Visby större, säger Martin Kristensson.

Skivorna säljer bra, trots det smala utbudet. De två senaste åren har Stora Coop i Visby sålt vinyl för 1,3 miljoner kronor.

Skivhandeln är ett bra exempel på personalens inflytande över butiken. Carl-Johan Stålhammar säger att det handlar om stolthet.

– Vi vill bygga stolthet inifrån. Om du trivs på jobbet märker kunderna det. För oss är det självklart att personalen ska vara med och påverka och bygga butiken ihop med oss.

Just musikintresset delar Martin med Carl-Johan, vars kontor är fullt med rockmemorabilia och bilder på Slash, Keith Richards, Liam Gallagher och Dregen. Sedan två år arrangerar de även rockfestivalen Döskallen i Visby. Nästa steg blir att formellt etablera Coop Records som ett skivbolag.

– Kan vi göra musikfestival och sälja vinyl så kan vi väl producera egen musik också. Vi har satt ihop ett kulturellt råd och hållit ett första möte, så det är på gång, säger Carl-Johan Stålhammar.

Den rebelliska attityden har spritt sig även till andra delar i verksamheten. För två somrar sedan satte Coop Gotland stopp för allt utländskt kött.

– Det här beslutet tog vi när vi hade den svåra torkan. Vi såg hur illa det var: bönderna var i kris och slaktköerna växte. Det var inte bekvämt, men vi har vunnit böndernas ➔



Carl-Johan Stålhammar tillsammans med kollegorna Simon Edmark och Martin Kristensson.

Coop Gotland har

31970

medlemmar och  
ökade med 344 nya  
medlemmar netto  
under 2018.

Total försäljning  
i samtliga butiker  
under 2019: 528  
miljoner kronor  
inklusive moms,  
en ökning med 17  
miljoner  
(3 procent) mot  
föregående år.



Simon Edmark  
gick inte lika  
långt som sin  
chef Carl-Johan  
Stålhammar som  
har låtit tatuera  
in #coopärcoolt  
på högra skin-  
kan.

förtroende. Visst blir det dyrare, men om vi kan förklara för kunderna varför vi gör så här så förstår de. Många tyckte att det var starkt att vi stod upp för våra bönder.

Från personalrummet har man utsikt över hela butiksgolvet. Här uppe sitter Therese Ekman, Sara Hinäs och Bella Klosterman från bageriet och fikar. Coop Gotland tog tidigare i år över Eskelunds Hembageri, när det var på väg att stänga efter 130 års verksamhet. Varumärket, recepten och Therese Ekman földe i stället med till Stora Coop i Visby, där man nu bakar bröd både för butiken och andra kunder.

– Det är mindre yta och sortiment, men ändå fint att varumärket och recepten lever kvar, säger Therese Ekman, som ansvarar för bageriets utveckling.

Bella Klosterman säger att det bästa med jobbet är stämningen bland personalen.

– Alla håller ihop. Annars är det lätt att det på arbetsplatser blir grupperingar, att de äldre umgås för sig och de yngre för sig. Här har vi en fin mix, säger hon.

**Har ni några planer på att dra igång något eget projekt i stil med vinylavdelningen?**

– Nej, vi har fullt upp med att baka bröd, säger Bella och skrattar.

Carl-Johan medger att det finns en slagsida åt det grabbiga i de olika initiativen: det är öl, fotboll, hårdrock och vinylskivor.

– Vi kan helt klart bli bättre där. Samtidigt är det inte alltid lätt att säga vad som är manligt och kvinnligt. Men vi har många idéer som ligger och bubblar. Linda Larsson har föreslagit att vi ska starta en country-festival utöver rockfestivalen vi redan ordnar. Det skulle ju funka bra: Döskallen på våren och så kör vi Höskallen på hösten! \*



Nybakt bröd på prisbelönta Stora Coop i Visby.

## I Varberg möts tradition och framtid

Stora Coop i Varberg har utmärkt sig för sitt kött och sina styckmästare, som för vidare slakterihantverket till nya generationer. Samtidigt byggs butiken ut för att hantera den ökande efterfrågan online.

**M**orgon i Varberg. Sushiresan ringar fram bambukorgar, redo att ånga dumplings till lunchen. Byggarbetare dricker svart kaffe i kaféet intill. Maria Johansson, avdelningsansvarig, beskriver förbutiken som ett vardagsrum.

– Alla känner alla här, det är lite som en stor familj. Med kaffe för 12 kronor är det många som stannar till i kaféet på väg in eller ut från butiken. När de vann utmärkelsen ”Årets förbutik 2019” var det just det ”mysiga kaféet” och den ”drivande och engagerade personalen” som nämndes i motiveringens.

– Många kommer hit för att fika och umgås, det är jätteroligt med den kundkontakten, säger Maria Johansson.

Inne i butiken är marknadschefen Christer Kallies taggad inför helgens evenemang.

– Vi är samarbetspartner till Varbergs största after work, det blir uppemot 800 personer. Ann Wilson och Tony Irving håller i dansstävling, och våra leverantörer bjuter på mat.

Aktiviteter som denna är ett av benen i affärsmallen här i Varberg. Medlemarna ska få mervärde och en upplevelse när de handlar på Coop. Det handlar om allt ifrån Barnens vasalopp till skördefest och konserter.

– I somras sålde vi biljetter till Carola, nu är det Sarah Dawn Finer härnäst. Vi köper upp 200-300 biljetter och säljer till medlemmarna. När vi släppte biljetter till Weeping Willows julkonsert var det kö ut genom butiken, säger Christer Kallies.

Medan många Coop-föreningar kämpar med lönsamheten går Varberg som tåget. 2019 ökade nettoomsättningen med 4 procent till rekordhöga 445 miljoner kronor och butiken har legat etta i Coops nöjd-kundundersökning varje år sedan 2014.

– Kunderna känner oss vid namn, säger vd:n Göran Borg som har jobbat här sedan butiken öppnade 2011.

Han berättar att de ganska snabbt hittade ett vinande koncept, som bygger på att ordna populära ➔



Tilda Forsaeus hjälper en kund på  
Stora Coop i Varberg, som nominera-  
des i kategorin Årets kött- &  
charkuteriafdelning på  
Dagligvarugalan 2019. Nedan  
berättar Jonas Tjärnmo för en grupp  
elever i årskurs 2 om olika frukter, ett  
samarbete som Coop har med  
Varbergs skolor.





*Coop Varbergs vd Göran Borg på lagret tillsammans med maskoten Rävis som brukar vara ett populärt inslag i samband med olika barnaktiviteter i butiken.*

aktiviteter, ha en engagerad personal och att hålla hårt i pengarna.

– Det handlar om klassisk snällhet. Vi har omförhandlat alla avtal med leverantörerna och pressat priser. Eftersom vi varit så framgångsrika och kammat hem många priser är det också många som vill jobba med oss. Då är det lättare att förhandla.

Göran Borg visar runt i butiken och styr med bestämda steg mot kött- och charkuteriavdelningen. Här står det närförskrämda svenska köttet i centrum, från djur som har betat på halländska strandängar.

Stora Coop i Varberg har inte mindre än sex styckmästare, med tillsammans över 175 års erfarenhet.

– Det blir svårare och svårare att få tag på folk med den hantverksskickligheten. Du får leta med ljus och lykta efter sådan kunskap. Men vi värdesätter den och nu ser vi också till att vi kan föra hantverket vidare och lära upp nya, säger Göran Borg.

Satsningen på köttet hänger ihop med förändrade matvanor och en ökande efterfrågan på svenskt kvalitetsskött.

– Vi ser att folk äter mindre kött i allmänhet, men när de väl gör det så vill de ha bra, svenskt kött. Det såg vi tidigt och vi har kunnat ligga före i den utvecklingen, vilket gjort oss starka. När man ska köpa sin köttbit till helgen är det hit man kommer, säger Göran Borg.

Samtidigt som Coop Varberg investerar i det traditionella hantverket ligger man i framkant när det gäller försäljningen på nätet. Mellan 2017 och 2018 ökade onlineförsäljningen med 22 procent. Nu ska butiken byggas ut med ungefär 350 kvadratmeter för att ge mer plats för onlinehandeln.

Den som handlar på nätet kan antingen få varorna hemlevererade eller hämta upp dem i något av de gröna skåpen utanför butiken.

– Det är en viktig flexibilitet. Jag tror mycket på synnerligen mellan online och butik. Det är sällan någon bara handlar online, utan man gör både och. Vår uppgift är att se till att det finns olika alternativ för att göra det så smidigt som möjligt för kunden, säger Göran Borg. \*

## Personlig dialog med kunderna

**Coop Karlshamns miljöarbete har legat i framkant under lång tid. Nu ska dialogen med medlemmarna bli mer personlig.**

**PÅ FILM SÄGS IBLAND** "Det är inte personligt, det är bara affärer". Inom Coop Karlshamn tänker man tvärtom: det personliga är affären. Ingemar Holm, ordförande, berättar att kontakten med medlemmarna nu utvecklas.

– Det vanliga förfarandet är att medlemmarna svarar på enkäter. Det blir ganska anonymt och svårt för dig som medlem att se vad som händer med dina åsikter eller förslag. Det vill vi ändra på.

Drivande är nya vd:n Peter Berggren, som närmast kommer från Bergendahls där han arbetat med utvecklingen av City Gross lojalitetsprogram. Han vill ta direktkontakt med medlemmarna och föra en individuell dialog över mejl eller sms.



– Tanken är att Peter ska kunna återkoppla individuellt och förklara vad vi gjort och hur vi tagit deras åsikter och input vidare. Det ska känna att man är medlem på riktigt, säger Ingemar Holm.

### **Det läter tidskrävande?**

– Har man inte tid med kunderna, då kan man fråga sig om man ska driva en sån här verksamhet över huvud taget. Jag tror vi gör oss själva en otjänst om vi håller oss på längre än armlängds avstånd från medlemmarna.

Dessutom: Coop Karlshamn sponsrar allt ifrån barngrupper inom teater till idrottsföreningar med ungefär en miljon kronor om året.

Vid sidan av medlemsarbetet är Coop Karlshamn stolta över sina miljösatser. Solpaneler genererar 10–15 procent av den egena elförbrukningen. Kunderna med elbil eller elcykel har laddningsmöjligheter på Stora Coop. \*

Coop Varberg har  
100  
medlemmar, och  
ökade med 100  
medlemmar under  
2019.  
Resultatet efter  
finansnetto uppgick  
till 21,9 miljoner  
kronor 2019.  
Total försäljning  
i samtliga butiker:  
445 miljoner kronor  
exklusive moms,  
en ökning med 4  
procent jämfört med  
året innan.

*Hej, Meta Persdotter, ny vd och koncernchef i Coop Mitt*

# Vilka erfarenheter tar du med dig från Stadium och Ikea?

**D**u har tidigare jobbat på Rusta, Stadium, Ikea och ÖoB. Vilka erfarenheter tar du med dig därifrån?

– Kedjedrift är min styrka, och det handlar om enkelhet och en tydlig prisposition, förstås. Man måste vara följsam mot kundernas skiftande efterfrågan och jobba med volymer för att skapa god lönsamhet. Inom Coop har man också jobbat hårt med att sänka priserna på Stora Coop och coop.se, vilket har märkts, och det känns roligt att få komma in och vara med i den förändringen.

## Vilka möjligheter och utmaningar ser du?

– Det som ökar de närmaste åren är e-handeln, där hårdnar konkurrensen. Vi måste hålla koll på nya aktörer som kommer in och möta våra kunders behov. Vi måste också satsa på effektiv och hållbar logistik: det flödar mycket varor mellan butiker och slutkonsumenter och det är viktigt att följa upp. Fler hubbar där man kan hämta sina varor vore toppen, och för hemkörsning kan vi utreda samarbeten med andra företag för att så långt det går minimera klimatpåverkan från transporterna.

## Hur kommer framtidens kunder att handla på Coop?

– Vårt mål är att möta kunden i alla kanaler. Det ska vara enkelt att hämta upp, handla online eller få ett bra bemötande i den fysiska butiken. Men det som förändras är inte bara hur människor handlar utan också hur man äter. Den vegetariska och veganska kosten blir vanligare och där blir det viktigt för oss att möta upp med kunskap och inspiration. Sammantaget ska vi jobba för och informera om prisvärd och hållbar matglädje.

## Hur ser det närmsta året ut för dig?



FOTO: JULIANA Wiklund

*Meta Persdotter vill att Coop Mitt ska bli mer offensivt och rekrytera nya medlemmar.*

## Gillar fjäll och skärgård

**Namn:** Meta Persdotter.

**Ålder:** 55.

**Intressen:** Mat och dryck, fjällen och skärgården.

**Bor:** Bromma.

**Tidigare karriär:** Kommersiell direktör i Ransvengruppen AB, kommersiell direktör Rusta, vd Duka, vd Svenska Spel, försäljningschef Stadium och varuhuschef Ikea Kungens Kurva.

”Vi måste satsa på effektiv och hållbar logistik.”

– Vi har fullt säljfokus under 2020. Vi ska bli mer framåtlutade, ställa om och utveckla flera butiker och gärna etablera nya. Vi fortsätter också arbetet med ”det goda mötet” med våra kunder och medarbetare. Vi vill gärna rekrytera nya medlemmar och förklara varför det är så bra att vara medlem i Coop. \*

Axel Kronholm

#### ANTAL MILJONER MEDLEMMAR I COOP

Eller för att vara exakt: 3 576 215. Det är medlemmarna som äger Coop och det är tack vare sitt personliga engagemang och sina inköp som de lägger grunden för verksamheten. Allt överskott som skapas går tillbaka till medlemmarna eller återinvesteras i verksamheten, vilket skapar ett cirkulärt kretslopp.



# Ett år. Två samtal. Sju vd:ar.

När vi ber KF-bolagens vd:ar att sammanfatta 2019 och rikta blicken framåt återkommer några ord: Digitalisering, utvecklingstempo, medlemsnytta, framtidstro. Snart ska KF skördha frukterna av de tunga investeringar som nu görs.

*text TERRI HERRERA foto THRON ULLBERG*





**Marie Nygren, vd KF,  
Magnus Johansson,  
vd Coop Sverige,  
Christian Wijkström,  
vd Coop Butiker  
& Stormarknader.**



# "Vi borde fira mer"

Nettoaffären och utmaningar kring näthandel. Det var några samtalsämnen när vd:arna för KF, Coop och Coop Butiker & Stormarknader möttes för att sammanfatta år 2019.

**D**et är ingen underdrift att beskriva året som gått som händelserikt. Marie Nygren har utsetts till KF:s nya vd, och samtidigt som hon tillträdde briserade nyheten om att Coop ville förvärva Netto.

– Det var lite som att kliva in i en orkan, säger Marie Nygren.

Magnus Johansson konstaterar att timmarna egentligen inte har gått ihop.

– Coop har fixat en massa basala saker som vi borde ha löst för flera år sedan: process, system och it. Sedan har vi haft affären här och nu med ovanligt tuff konkurrens. Vi försöker dessutom få ihop online med erbjudanden i fysisk butik. Samtidigt har Coop gjort en satsning på digitaliseringen. Och precis när man hade sträckt organisationen åt alla håll och kanter så förvärvade vi Netto. Vi gör – helt ärligt – lite för mycket samtidigt. Men vad är alternativet?

## Vilka synergier kan Nettoaffären ge?

**Magnus Johansson:** – Den ger synergier på inköpsidan, logistik, organisationseffektivitet och framför allt sparar den tid. Vi sparar massa år på att slippa etablera fler butiker. I ett slag förbättrade den

marknadsandelar och vår närvaro på en rad orter, främst i södra Sverige.

**En evig fråga för alla inom dagligvaruhandeln är onlineverksamheten. Var befinner ni er där?**

**Magnus Johansson:** – Vi har haft ett år där vi har investerat i en plattform som ska vara mycket bättre än tidigare. Vi står bättre rustade än vi gjorde för ett år sedan, men marknaden är tuffare än någonsin och det är en av våra största utmaningar framöver. Det är inget unikt för Coop, utan för alla våra konkurrenter. Det är en affär som är kostsam att driva och kostsam att vara i.

## Går det att få lönsamhet i hemleveranser?

**Christian Wijkström:** – Jag tror att man ska fundera på vad man ska göra annorlunda än de andra. Det är inte lätt, för inom dagligvaruhandeln har vi en tendens att vara lite konservativa och kopiera varandra. Kan man hitta ett sätt att använda fysisk och digital butik ihop för att ta en lokal marknad?

**Magnus Johansson:** – Poängen är att om du inte fångar upp din lojala kund som du har i den fysiska butiken på nätet, så förlorar du inte bara kanalandelen utan även fysisk andel på sikt. För då släpps kunderna mot ett annat varumärke, andra produkter och andra erbjudanden som de snart börjar vänja sig vid. Det är därför vi alla är där och lägger pengar och energi på något som ur ett kort perspektiv inte ser lönsamt ut.

**Christian Wijkström:** – Det är i alla fall ingen som kan säga att näthandel är en fluga, som det sades om internet en gång i tiden. Det här är något nytt. Allt nytt är jobbigt. Och det drivs av digitaliseringen i ännu högre grad.

**Marie Nygren:** – Utmaningen är att få organisationen att jobba med detta på ett integrerat sätt. Ibland vill kunderna ha hemleverans, ibland hämta en förbeställd kasse i butik och ibland handla i butik. Alla måste tänka på flera kanaler samtidigt – och på nya sätt. Förmågan att tänka flexibelt och med fokus på kundernas behov och önskemål är viktigare än kanalen.

## Vilka är nyckelorden för 2020?

**Magnus Johansson:** – Att växa – och därmed öka försäljnings- och marknadsandelarna, vilket Coop kommer att göra. Och sedan få bra erbjudanden ihop med kundmöten som gör att vi tar de viktigaste stegen framåt. Dessutom satsar vi stort på digitalisering, inte minst för att synliggöra nyttan med att vara medlem i Coop.

**Christian Wijkström:** – Under 2020 finns möjlighet att skapa förtroenden. Förtroenden sätts i pris och för vår del kommer vi under andra halvan av året ha satt lägre

## Så blev året för Coop

**J**ag är väldigt nöjd med att vi har enats och kommit igång med det vi kallar "det goda kundmötet" och att det genomsyrar alla delar av Coop. Om man skulle sammanfatta punkterna pris, erbjudande och utbud som huvudfrågorna framöver så har vi arbetat hårt med priser och utbud sista året. Nästa steg är att än tydligare paketera det hela till tillräckligt starka kunderbjudanden. Coops ledning har tagit stora beslut och viktiga steg mot att digitalisera kooperationen. Vi tar tag i innovation som en tydlig del av digitaliseringen och kommer att jobba med en öppen innovationsplattform som i grunden är ett annat sätt att samverka med bolag och entreprenörer än hur andra delar i näringslivet gör. Under året har vi dessutom fattat beslut om att bygga en infrastruktur som rustar oss för framtiden. På toppen av detta kom Netto in som en möjliggörare. Det gav stolthet, självförtroende och avtryck på marknaden. Det var nog ingen som trodde att vi hade muskler och kraft att genomföra detta. Nettoaffären ger råg i ryggen och är definitivt starten på något riktigt bra.



Magnus Johansson, vd Coop Sverige

## Så blev året för KF

**”** Det är så klart svårt för mig att sammanfatta hela året eftersom jag tillträdde halvvägs in och har kommit in i ett nytt spännande jobb. För mig är det kul att vara tillbaka i kooperationen i kombination med att vi med vår verksamhet vill skapa goda förutsättningar för våra medlemmar att skapa hållbara val.

Därfor har det varit fantastiskt att träffa alla föreningar ute i landet som har en imponerande kompetens och ett stort engagemang. Många har verkligen lyckats med det vi pratar om, att ta hand om medlemmarna och engagera sig socialt i samhällsfrågor i sitt närområde. Det ger resultat och då får man väldigt lojala kunder.

Marie Nygren, vd KF



pris på samtliga basvaror i alla våra butiker. Det är den största frågan för CBS. En annan fråga som kommer att bli jätteviktig är hur vi kan förenkla för kunden.

**Marie Nygren:** – Och jag säger det goda mötet, som hör ihop med det som Christian säger. Kan vi dessutom knyta ihop det med ett större medlemsengagemang har vi vunnit otroligt mycket. Jag vill att alla ska förstå att när de går in i våra butiker så går vinsten till både mig själv som medlem och till alla andra som är medlemmar, medan om man handlar på Ica så bidrar man i stället till att handlaren får en ännu större bil eller båt. Lite hårddraget.

### Hur ska man få till det goda mötet rent konkret?

**Marie Nygren:** – Hela organisationen måste tänka på våra kunders behov. Det gäller att ha fingertoppskänsla. Vissa är nöjda med ett hej och andra vill ha mycket hjälp. Oavsett vilket så möts man alltid i kassan och där har man chans att inleda en dialog och säga några ord. Det blir dessutom roligare att gå till jobbet om man småpratar med kunderna, det vet jag av egen erfarenhet.

### KF-familjen är stor och spretig. Hur ska man ena alla?

**Magnus Johansson:** – Den är trots allt mindre än när Marie var här sist. Då hade vi någon form av industrikonglomerat med bland annat Norstedts och Stor & Liten.

**Marie Nygren:** – Just därför kommer fokus under 2020 att ligga mycket på KF:s syfte och att sätta ihop hela KF-familjen. I dag jobbar vi mycket i rör, både mellan, men även inom, affärsverksamheterna. Vi ska hitta sätt att använda varandra mer för att skapa medlemsnytta, en effektivare verksamhet och en samsyn kring mål och visioner. Först då kan vi göra stordåd och skapa mer lönsamhet.

**Christian Wijkström:** – En av mina kollegor kom nyligen med metaforen ”När familjen bråkar står grannen och tittar på”. I vårt fall har Ica och Axfood kunnat titta på. Kanske inte när vi har bråkat, men

när vi haft svårt att samordna oss. Vår största utmaning är att skapa förståelse och samordning – och även skapa förståelse kring när vi inte ska samordna.

**Magnus Johansson:** – Våra konkurrenter är bättre på att utnyttja våra svagheter och vi är sämre på att ge oss på deras svagheter. Jag tycker att Ica:s förra koncernchef Kenneth Bengtsson hade en poäng när han sa: ”Kooperationen är bra på att förstå vad som behöver hänt men går vilse i utförandet.” Våra konkurrenter analyserar läget alltför länge, men genomförandet är kompromisslöst.

**Marie Nygren:** – Vi har absolut en utmaning i att jobba ihop och att göra varandra framgångsrika – på riktigt.

**Magnus Johansson:** – Egentligen delar vi alla på kunden, som i slutänden är vår ägare. Om man kan tjäna pengar och gemensamt göra kunden nöjd med varumärket Coop – då kan vi vara stolta tillsammans.

**Marie Nygren:** – Överlag borde vi vara mer stolta över alla saker som vi faktiskt gör.

**Christian Wijkström:** – En ögonöppnare för mig var att trots att ”de gula” från Netto självfallet haft det jobbigare under de senaste åren så firar de det minsta lilla. Det behöver vi alla göra mycket mer. Tänk på var vi var 2014 och var vi befinner oss nu. Det har hänt massor med bra saker och slitet har lönat sig.

### En sista fråga: Det är lätt att fastna i utmaningar. Var ser ni möjligheterna?

**Christian Wijkström:** – 1990 föddes det 30 000 fler barn än året innan. 1991 och 1992 hade också höga födelsetal. Deras värderingar är vår möjlighet. De fick en iPhone när de var runt 17. De har inte samma värderingar som vi i rummet, som tillhör en generation som älskar att äga. 90-talisterna pratar snarare om att dela. Och Coop har den coolaste delningsekonomin av alla, det gäller bara att formulera det rätt. Vi är mycket mer Uber än det företaget någonsin har varit. Uber har en äldre längst bort i kedjan, medan vi ägs av våra 3,5 miljoner medlemmar. Det är fränt på riktigt!

**Marie Nygren:** – Ja, vi har aldrig varit mer moderna, vi ligger så rätt i tiden. \*

## Så blev året för Coop Butiker & Stormarknader

**”** För mig finns det tre ord som sammanfattar året: pris, team och förvärv. Vi har gjort den största prisresan någonsin, vi har fått bra respons och tagit marknadsandelar från bland annat Ica här i Stockholm, så det är jättekul.

På CBS är vi ett team som jobbar fantastiskt bra, jag skulle aldrig ha klarat det här året utan dem, och tack vare det har vi haft en bra kundtillväxt. Den största glädjen är att vi är så samlade som organisation. Vi vet vilka vi är och vart vi ska. Det har varit det bästa det här året, tillsammans med Nettoaffären.

Vårt mål inför 2019 var att utmana Maxi med att bli bättre på pris, erbjudanden och utbud. Vi har absolut gjort det när det gäller pris. Vi kan fortfarande bli bättre på erbjudande och utbud, men vi är på väg åt rätt håll. 2018 sa vi något. Nu händer det.

Christian Wijkström, vd Coop Butiker & Stormarknader



A photograph of two women standing side-by-side against a light gray wall. Both women are smiling and holding a bright yellow-green apple in their right hand. The woman on the left has blonde hair and is wearing a black and white patterned long-sleeved top, a black leather pencil skirt, and dark green velvet pumps. The woman on the right has brown hair and is wearing a dark blue blazer over a maroon turtleneck, plaid trousers, and black boots. They are both leaning against a white chair.

Helena Liljedahl, vd  
KF Fastigheter, Unn  
Edberg, vd Vi Media,  
Manfred Krieger, vd  
MedMera Bank, Kadi  
Upmark, vd Vår Gård.



# "Det har varit ett förändringsår"

Vad har ett mediebolag, en bank, en konferensanläggning och ett fastighetsbolag gemensamt? Mer än man tror. Tre av dem befinner sig i en förändringsprocess som kan handla om att vinna eller försvinna. Tron på att lyckas är orubbig.

**D**et är en pigg, men ödmjuk vd-skara som samlas på Coops huvudkontor i Solna en grå måndag. Helena Liljedahl, Unn Edberg, Manfred Krieger och Kadi Upmark har alla haft ett utmanande år på olika sätt. De konstaterar snabbt och prestigelöst att deras stora gemensamma nämnare är att de är KF:s "småsyskon".

– Vi representerar alla verksamheter som inte definieras som KF:s kärnverksamhet. Vi fajtas på en annan arena när det gäller uppmärksamhet och investeringar, säger Manfred Krieger.

## Är det skönt eller besvärande?

– Frustrerande, säger Helena Liljedahl och Kadi Upmark nästan i munnen på varandra och får hummande medhåll från de andra.

**Helena Liljedahl:** – Det kan vara kul att vara en finansiell verksamhet, men det är frustrerande när man inte råder över sin egen ekonomi. Vi är beroende av hur det går för kärnverksamheten. Samtidigt kan frustrationen vara positiv och ge lite jävlar anamma-attityd. Man vill visa att man kan leverera.

**Manfred Krieger:** – Man måste då och då fråga sig

varför KF ska göra något utanför kärnverksamheten? Jag tänker att vi finns för att bygga ett värde för ägarna i en annan miljö än dagligvaruverksamheten. Motiven och argumenten för detta kommer inte alltid från ägarna utan mycket ligger på oss. Strategin måste komma utifrån respektive bolag.

**Helena Liljedahl:** – Kungen har ju valspråket "För Sverige – i tiden" och jag brukar säga till mina medarbetare att KF Fastigheters uppdrag är "För KF – i tiden". Vi har funnits sedan 1930-talet och gång på gång bytt uppdrag. Till en början var vi med om att bygga och äga produktionsfastigheter, som kvarnar. Därefter, när det gick dåligt för en del föreningar, köpte vi deras fastigheter och gav kapital tillbaka. När KF senare behövde kapital har vi sålt av en del fastigheter – och nu har vi gått över till att förädlar markinnehavet. Det handlar om att vi utvecklar marken som får ett högre ekonomiskt värde, i huvudsak genom att ta fram nya detaljplaner som ger rätt att bygga.

**Kadi Upmark:** – Vår Gård har alltid verkat för KF:s bästa och skapat en mötesplats som är en av Sveriges mest nytänkande på många fronter. I dag gäller det att ta vara på det och trygga vår framtid och utveckling. Nu behöver vi stöd från KF, snarare än tvärtom. Samtidigt vill jag understryka att det händer mycket som är positivt på KF just nu. Vi får gehör på ett helt annat sätt. Det finns mer mod och möjligheter till dialog. Det är jag tacksam för.

**Unn Edberg:** – Ja, jag känner ett väldigt stöd från KF. Vi har fått en investering för att genomföra vår digitala transformation och vi har även diskuterat Vi Medias roll i KF-familjen. Den formuleras fortfarande som ett finansiellt innehav, men det finns även ett tillägg i vårt ägardirektiv som handlar om att trygga publicistiken. Det är viktigt för KF att vara en del av samhällsdebatten.

Jag tror verkligen på ett närmare samarbete, där båda har mycket att vinna.

**Ni fyra har väldigt olika verksamheter. Vad har ni gemensamt – mer än att ni delar ägare?**

**Kadi Upmark:** – Flera av oss befinner sig i ganska skakiga branscher där ingen helt säkert kan uttala hur det ser ut om fem-tio år. Det går så

“  
Det finns  
mer mod och  
möjligheter till  
dialog i dag.

“  
Tjänar du  
inte pengar  
har du ingen  
rörelsefrihet och  
förmodligen inget  
existensberättigande.

fruktansvärt fort och det enda vi kan göra är att lita på vår erfarenhet, ha mod och tro på våra stora satsningar, som att anpassa vår verksamhet och göra den tillgänglig för fler affärsområden. Vi ska bli en levande mötesplats, öppen för både privatpersoner och företag. Det kan låta klyschigt, men för att nå hjärtan måste man tala med sitt eget.

**Manfred Krieger:** – Å andra sidan: Vi tenderar ofta att säga att ‘nu händer det väldigt mycket’. Varje generation hävdar att de lever i en omvälvande tid. I min bransch, bank och finans, kan man absolut säga att det händer ovanligt mycket, framdrivet av finanskrisen 2008, men framför allt av en omfattande digitalisering. I en miljö som präglas av stor förändring är det naturligtvis extra utmanande om det föreligger investeringsunderskott, alltså om investeringar som borde ha gjorts inte alltid har genomförts.

Alla nickar instämmande.

**Unn Edberg:** – Det gemensamma är väl själva

## Så blev året för Vi Media

” Det har varit ett riktigt utvecklingsår som har präglats av en stor digital transformation. Jag tillträdde som vd för drygt ett år sedan, hösten 2018, och i början handlade det mycket om att sätta planer och strategier. I år har vi börjat verkställa dem. Vi har lanserat tre webbplatser, en app, bytt lokaler och redesignat Tidningen Vi.

Vi befinner oss i en skakig bransch där de tryckta tidningarna kan tappa upplagor på uppåt tio procent per år. Tidigare har vi levt efter affärsidén ”många bäckar små”, med många kringaffärer som uppdragspublicering, evenemang och resor. Det ska vi inte sluta med, men nu försöker jag samla styrkorna kring Tidningen Vi och bygga ett digitalt erbjudande. Om det går? Ingen svensk tidskrift har hittills lyckats med det vi vill göra, men vi måste försöka. Jag tror att vår journalistik är så pass bra att vi klarar det. Vi har ett starkt varumärke, en jättefin historia och en bra digital plattform.

**Unn Edberg, vd Vi Media**

## Så blev året för Med Mera Bank

” Banken är mitt uppe i en omfattande transformation. Det gångna året har präglats av omställning, vilket i minst lika stor grad kommer att gälla även för 2020. Vi renodlar genom att överläta verksamheter till externa parter, men även genom att flytta delar till Coop. All verksamhet som inte behöver bedrivas i bankregi ska ligga utanför, det blir billigare och mer effektivt.

Samtidigt fokuserar vi på att få vår spara- och läneaffär att växa, vilket innebär stora investeringar i it och annan infrastruktur.

En transformation av den här omfattningen kostar mycket pengar och det är viktigt att få igång intäktsgenereringen så snart som möjligt. Den operationella risken ökar när man väljer att göra så mycket på en gång, men å andra sidan är vi väldigt trygga med vår strategi och att alla kalkyler håller. Vi räknar med att omställningen kommer att generera minst 150 miljoner kronor per år för KF-koncernen och konsumentföreningarna. Med Mera Bank ska bli lika bra som de bästa på marknaden. Det kommer att gå.

**Manfred Krieger, vd Med Mera Bank**



ledarskapet. Oavsett bransch befinner vi oss i liknande situationer där vi måste göra om, spara och sätta samtidigt. Och för att lyckas måste man även välja bort saker som kanske är lönsamma i dag, men som ändå inte bygger varumärket och affären framåt.

## Vilka är planerna för att nå lönsamhet?

**Kadi Upmark:** – Vår Gård har nått den gränsen nu under 2019. Vi kommer inte att kunna leverera de siffror som förväntades av oss. Vi har ju sett detta komma och under hösten till och med tagit fram en affärsplan som sträcker sig fram till 2027. Detta för att verkligen påvisa att om vi inte investerar, främst inom mat och dryck-relaterade ytor som bageri, restaurang och bar och adderar funktioner som främjar hälsa och träning, så kommer vi inte kunna ha en lönsam verksamhet på sikt. Det går snabbt utför om man inte vågar. Självfallet kommer det att ta några år att bygga en ny marknad och komplettera vår kärnverksamhet. Här känner jag verkligen styrelsens stöd.

**Unn Edberg:** – Vårt mål är att vara lönsamma igen 2023. För att nå dit investerar vi och skär kostnader. Vi Media har flyttat till mindre lokaler och strukturerat om vår organisation. Syftet är förstås att hålla lönsamheten på det löpande, samtidigt som investeringen så klart belastar resultatet. Vi håller vår investeringsplan, vilket jag är stolt över. Det utmanande är att bibehålla kvaliteten och hålla det här otroliga utvecklingstempot hos medarbetarna, samtidigt som tuffa beslut fattas.

**Manfred Krieger:** – Vi har tydliga ägardirektiv: ➔

Vi har ett finansiellt avkastningskrav. Tjänar du inte pengar har du ingen rörelsefrihet och förmodligen inte heller något existensberättigande, medan motsatsen skapar organisationer av stolthet, hög effektivitet och ett bra resursutnyttjande. MedMera Bank har en tydlig plan för hur vi ska nå uppställda lönsamhetskrav. Vi renodlar verksamheten, får vår spara- och lånearfär att växa, bygger nya it-plattformar och har påbörjat ett värdegrundsarbete för personalen.

**Helena Liljedahl:** – KF Fastigheter har lönsamhet varje år. Men vi har nått *break even* när det gäller det operativa resultatet som vi tidigare hade från vårt förvaltningsbestånd. För att visa på vinst måste vi sälja av. Eftersom vi arbetar i stora utvecklingsprojekt handlar det om att hitta en bra balans: Hur länge ska vi jobba i projekten? Var kan vi nå maximalt värde? KF Fastigheter har tidigare sålt av mycket när vi har fått fram byggrätter, men nu har vi också valt att stanna kvar och uppföra fastigheter. Det kan ge mycket mer långsiktigt värde framöver.

”  
Jag har inte velat komma in med en färdig vision. Det arbetet har vi gjort tillsammans.

## Så blev året för KF Fastigheter

” KF Fastigheter arbetar som ett utvecklingsbolag för stora projekt, som nya stadsdelar. Vi har bland annat två stora projekt i Stockholm, ett i Göteborg och startar precis ett nytt i Vinsta utanför Stockholm. Människor ska vilja bo, arbeta och leva där även om 50 år. Det ställer vissa krav på att lyfta blicken från detaljerna och se hur man kan göra ett område attraktivt på sikt. Då får vi ett värde i våra projekt både i dag och framåt. När det gäller det dagliga arbetet så följer vi en plan som vi har lagt sedan flera år tillbaka och det är bara att envist pusha detaljplanerna framåt.

Våra utmaningar är att få fram detaljplanerna och det är en lång demokratisk process. Målet för 2019 var att få planprogrammen för Kungens Kurva och Backaplan godkända och vi är i stort sett där.

**Helena Liljedahl, vd KF Fastigheter**

## Så blev året för Vår Gård

” Vår Gård har haft ett utmanande år där vi fått det bekräftat att verksamheten behöver genomgå en förflyttning från att vara en traditionell konferensanläggning till att bli en mer levande och öppen mötesplats. Mötesbranschen är extremt konjunkturkänslig och redan nu under hösten kunde vi märka av en viss avmattning i bokningar. Vi måste öppna upp mot privatmarknaden som inte är lika känslig för konjunkturutveckling som företag.

Vi vet att Vår Gård behöver göra denna transformation och vi vet hur den ska gå till, men vi behöver självfallet stöd och förståelse från hela organisationen och naturligtvis från våra ägare. Nu är det full fart framåt, målmedvetet och ihärdigt, och vi kommer ta stolthet till en ny nivå!

**Kadi Upmark, vd Vår Gård**



## Vilka är era styrkor som ledare?

**Helena Liljedahl:** – Jobbar man i fastighetsbranschen så är man per definition uthållig. Har man – som jag – varit med ett tag så vet man att de flesta planer blir verklighet till sist, bara man rör sig framåt. Det är därför viktigt i ledarskapet att vara tydlig var man vill och ha en uttalad plan för hur teamet ska ta sig framåt. Eftersom KF Fastigheter är ett så slimmat bolag så har det också varit viktigt att skapa bra team, inte bara av fastanställda utan även av externa konsulter.

**Kadi Upmark:** – Jag är tydlig med målen och ägarens förväntningar och bygger tillit. Vår Gård är ingen *one man show* så det viktigaste – utöver att ha blick för omvärld och innovation – är att få med alla medarbetare och att få människor att växa och må bra.

**Manfred Krieger:** – Jag är strategisk och kommersiellt innovativ och driver på ganska hårt – vilket också har sina nackdelar. Ibland har jag en tendens att ligga alldeles för långt fram vilket kan leda till viss otålighet. Som vd är det emellertid viktigt att regelbundet utmana ägarna när det gäller strategiska vägval utan att ta hänsyn till den egna positionens välförstående. Det tycker jag att jag gör.

**Ulla Edberg:** – Jag har koll på mediemarknaden, jag har bevakat den i många år och har tidigare varit ordförande i Sveriges Tidskrifter. När jag tillträdde posten som vd på Vi Media hade jag därför en tydlig bild av vad som har fungerat – och inte – i andra delar av branschen. Däremot har jag inte velat komma in med en färdig vision. Det arbetet har vi gjort tillsammans. Det roliga är att teamet har fixat det här. När uppdraget att digitalisera kom var alla imponerande benägna att göra nytt, trots att många enbart gjort papperstidning i så många år. Det är nog årets höjdpunkt. \*

# Driver en grön helhet

*Hållbarhet går som en grön tråd genom Coops verksamhet – från butikspersonalens tröjor till ledningens beslut.*

**C**harlotta Szczepanowski är prisad som Sveriges bästa hållbarhetschef och nummer 41 på listan ”Mäktigast i hållbarhetssverige”, enligt tidningen Aktuell Hållbarhet.

Sedan hösten 2018 är hon hållbarhetschef på Coop.

**Änglamark rankas som Sveriges mest hållbara varumärke inom mat och dryck samtidigt som Coop för andra året i rad utses till den hållbaraste markedjan. Du är stolt, men inte nöjd?**

– Jag är otroligt stolt över vad som åstadkommits, men jag är aldrig nöjd. Aldrig. Det finns oerhört mycket kvar att göra för att mänskligheten ska kunna fortsätta att ha ett bra liv på den här planeten. Coop är en livsmedelsjätte och har möjlighet att förändra mycket. Hållbarhetsfrågor får inte bli symboliska tomtebloss, de ska finnas med i alla viktiga beslut vi tar. Men hållbarhetsfrågan är oerhört komplex och det finns många parametrar som ständigt måste vägas in.

**Vad är ert mål för 2020?**

– Vi vill se hållbarhet som en helhet. Till exempel kan vi inte välja att minska på plastanvändningen och samtidigt sträva efter att sälja mer nötkött. I hållbarhetsplanen som vi tagit fram belyser vi vikten av ledningens ansvar, men betonar också butikernas roll och vikten av en inköpsprocess där hållbarhet vägs in i besluten. Hållbarhetsfrågorna ska integreras i allt Coop gör, från interna policies till valet av butikspersonalens kläder.

**Från smått till stort, alltså. Du har redan initierat över 90 olika hållbarhetsaktiviteter och projekt. Är din styrka att starta projekt?**

– Jag har ett extremt driv och tror på att starta upp saker. Inom Coop finns otroligt många fina projekt och jag vill ge dem bränsle och möjligheter för att på så sätt skapa hållbarhet. Butikerna får till exempel dra nytta och lära av varandra. En butik som lagar frukost på matsvinn kan bli en inspiration för en annan butik. Via hållbarhetsguider ska vi sprida



FOTO KARI KOHVAKKA

Charlotta Szczepanowski, hållbarhetschef på Coop.

“  
*Hållbarhetsfrågor får inte bli symboliska tomtebloss.*



Läs mer om Coops  
helhetsgrepp på  
hållbarhet  
– nästa uppslag!

kunskap om goda exempel. Hållbar utveckling skapar vi tillsammans.

**Berätta om det nya hållbarhetsverktyget som ska hjälpa Coop att styra, balansera och visualisera den komplexa hållbarhetsfrågan.**

– Jag och min kollega Stina Printz har tillsammans tagit fram ett verktyg som ska tydliggöra komplexiteten i miljöfrågan. Inget är svart eller vitt. Därför har vi tagit fram en så kallad hållbarhetsspindel som identifierar tio områden, som till exempel kemikalier och bekämpningsmedel, djurvälfärd, klimat, luft och vatten. Utifrån hållbarhetsspindeln kan vi sedan jämföra olika livsmedel för att se hur hållbara de är. Naturbeteskött är till exempel bra ur många perspektiv och bidrar exempelvis till biologisk mångfald, men är inte bra ur klimatsynpunkt. Med hjälp av hållbarhetsverktyget kan vi förstå hållbarhetsfrågans komplexitet, säger Charlotta Szczepanowski. \*

Karin Herou



## Minska svinnet och priset

Som första rikstäckande dagligvarukedja tecknade Coop 2018 ett ramavtal med prisbelönta foodtechbolaget Whywaste. De arbetar med intelligent teknik för datumhantering som ger konkreta resultat direkt på butiksnivå.

Svinnet i butiker beror ofta på passerat båst före-datum. Via en app identifieras varor som riskerar att passera båst före-datum. Maten kan då prissänkas, tillagas eller skänkas till välgörande ändamål i stället för att hamna i sopunnen.

I Coop Väst har flera butiker redan testat, med mycket framgångsrika resultat.



Via tio identifierade områden analyseras olika livsmedel utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Svensk kyckling är till exempel relativt bra för klimatet, men inte för övergödningen.  
"Många parametrar måste vägas in för

Sedan 2018 har Coops matsvinn minskat med

**772 TON**

## Så tar Coop ett helhetsgrepp på hållbarhet

## Skänk till behövande

I Göteborg samarbetar Coop med Allwin som förmedlar mat från Coops butiker till ideella organisationer som kvinnojourer, kyrkor och härbärjen. Liknande samarbete finns på flera platser i Sverige.

**93,5 TON**  
MAT  
SKÄNKTE COOPS BUTIKER 2017



## Gör svinn-god mat

Coop har fått företaget Retired Hen uppdraget att undersöka om det går att skapa nya livsmedel av matsvinn. Bakom företaget Retired Hen finns Paul Svensson, välkänd kock, Ruth Osborne, expert på matsvinn och Marcus Majewski, affärsutvecklare. De har tidigare visat att det är fullt möjligt att

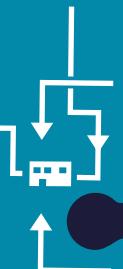
Under sommaren och hösten 2018 drev Retired Hen pop up-restaurangen ReTaste, som bjöd på gourmetmat lagad på varor som var osäljbara i matbutiker, och där Coop var en samarbetspartner. Många gäster, däribland kronprinsessan Victoria, besökte restaurangen och fick lära sig nya metoder



## Så arbetar Coop med...

### ...hållbara inköpsprocesser:

Coops största miljöpåverkan kommer från livsmedel. Ett exempel är klimatbelastningen där 73 procent av Coops belastning kommer från livsmedel. "Vi jobbar regelbundet med hållbar styrning av inköpsprocesser. Vi vill erbjuda kunderna de bästa och mest hållbara alternativen", säger Stina Printz, hållbarhetsstrateg på Coop.



### ...palmolja:

Coop är medlem i Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), ett gemensamt initiativ för aktörer med intressen i palmoljeproduktion. RSPO har tagit fram kriterier för en mer hållbar palmoljeproduktion, för att förhindra skövling av naturskog, för mer hållbara odlingsmetoder och för bättre arbetsförhållanden i produktionen. Det finns också krav på spårbarhet – det ska alltså gå att få veta var palmoljan kommer ifrån.

### ... hållbar sojaproduktion:

Vägen till en mer hållbar sojaproduktion går genom påverkan för ett förbättrat certifieringsystem som gynnar sojainköp från certifierade odlare. Coop arbetar med RTRS, Roundtable on Responsible Soy, ett certifieringsystem med trovärdighet som kontrollerar och gynnar odlare med mer förståndiga val i produktionen, för miljön och i rollen som arbetstagare.



### ...hållbar livsmedelskedja:

Maten står för ungefär en fjärde del av människans klimatpåverkan och orsakar miljöproblem som minskad biologisk mångfald, övergödning och utarmning av naturresurser. Coop deltar i samarbetet Hållbar livsmedelskedja som fram till 2030 har som mål att nå en hållbar livsmedelsproduktion och konsumtion i Sverige.



### ...minskad klimatpåverkan på vägarna:

Coop ska ta fram en färdplan för att skapa en fossilfri fordonsflotta. Redan nu pågår försök med elbilar som transportmedel för livsmedel. Coop deltar även i initiativet Fossilfritt Sverige. Coop har också förbundit sig att visa upp konkreta åtgärder för minskade utsläpp.

### ...vegovrmen:

Redan nu är 50 procent av recepten i medlemstidningen Mer Smak, som nära 750 000 hushåll, vegetariska. "Det kommer vara svårt för oss på Coop att minska vår miljöpåverkan inklusive klimatavtryck om vi ökar vår försäljning av kött. Genom att uppmuntra och visa vägen kan vi åstadkomma mycket", säger Charlotta Szczepanowski.



Agnes Mashaka har på bara fyra år skapat grön-skande fält tack vare trädplantering. Samtidigt har gården blivit mer motståndskraftig mot klimat-förändringar.

# Vi-skogen ger mat på bordet

Långt innan någon för första gången hade uttalat ordet klimatkompensation planterade Vi-skogen träd i länderna runt Victoriasjön. Metoden AGROFORESTRY – **ATT BLANDA GRÖDOR MED TRÄD** – är extra effektiv för att binda kol.

*text UNNEDBERG foto BARNABAS SHIJA*

I r klimatkompensation egentligen bra? Fenomenet har blivit omstritt och under hösten 2019 rasade en debatt initierad av artiklar i Dagens Nyheter. Invändningarna är flera. Somliga tycker att det inte gör någon skillnad att kompensera för sina utsläpp – vi borde i stället se till att inte skapa några. Andra har kritiserat certifieringarna. En allvarlig kritik är att träd som planteras för att binda kol tränger undan de lokala bönderna så de får sämre mark att odla på. Och så finns frågan om de träd som planteras alls är bra för det lokala ekosystemet.

Vi-skogen startades 1983 av Tidningen Vi och ägaren KF, med ett helt annat syfte än att lindra klimatförändringarna. Då handlade det om mänskors livsvillkor och om att bevara den biologiska mångfalden. Att träden binder kol kom som en bonus och det är först de senaste åren som Vi-skogen har lyft fram den klimatkompenserande effekten och lanserat en klimatkalkylator på sin sajt.

Ordförande och Vi-skogens huvudman är Pia Carlsson Thörnqvist på KF. Hon poängterar att Vi-skogen med sin historia sätter de enskilda bönderna och deras möjlighet till ett bättre liv främst. Vi-skogen planterar inga snabbväxande eukalyptusträd som tränger ut andra grödor. Här är det samklang mellan mänsk, den lokala miljön och det globala klimatet.

Under fjolåret besökte Pia Carlsson Thörnqvist

Tanzania tillsammans med Vi-skogens styrelse för att med egna ögon se hur verksamheten fungerar.

– Jag är så imponerad över hur mycket kompetens som finns. Vi är en liten organisation i Tanzania med bara 15 anställda men vi gör stora insatser. Det har varit spännande att träffa bönder som tack vare Vi-skogen får mat på bordet och kanske grödor eller plantor att sälja vidare, samtidigt som de bidrar till biologisk mångfald och till att minska klimatpåverkan, säger hon.

**KLIMATFÖRÄNDRINGARNA** blev påtagliga under varje fältbesök i området Bunda. Krisen, som främst är skapad i andra delar av världen, påverkar bönderna här varje dag. Regnen blev försenade under 2019 och när de väl kom var de för kraftiga, med risk att jorden sköljdes bort. Både torkan och slagregn kan göra att känsliga plantor dör. Det blir svårt för bönderna att planera sitt arbete; det man har lärt sig fungerar inte längre. I den torra jorden har känsliga plantor svårt att få fäste.

Bwathoms James, som är sekreterare i ungdomsgruppen Tumaini i Serengeti, berättar hur byn hade kallat in en häxdoktor för att framkalla regn. Själv säger han att ungdomarna, som fått utbildning i agroforestry via Vi-skogens projekt Sema, försöker bekämpa den typen av vidskeplighet.

– Det vi måste göra är att plantera träd, säger han.

Och han lever som han lär. Snart kan han skördha sin papaya och sälja överskottet på marknaden.

Papaya, solrosor, cassava, majs och bönor planteras av ungdomsgruppen och de bestämmer gemensamt →



Pia Carlsson  
Thörnqvist.

”

## Vi har haft verksamhet som har minskat klimatförändringarna sedan vi startade 1983.



Tanzania.

vilka grödor de ska satsa på. När gruppen drog igång för två år sedan odlade de vattenmeloner, men på grund av bristen på regn så växte de inte. Några av de 15 ungdomar som var med gav upp, men de tio som är kvar startade på nytt.

Mariam Omary i ungdomsgruppen har ett barn att försörja. Hon planterar träd för att kunna sälja frukt längre fram. Männens är i majoritet, Mariam är en av tre kvinnor i gruppen.

– De andra tjejerna tycker inte att jordbruk är något för dem, men ingenting skulle kunna få mig att sluta, säger Mariam, som trivs i stövlar och med jord under naglarna.

Vi-skogen tar med jämställdhetsfrågan i alla sina program och har metoder för att lyfta de frågorna till sammans med grupperna. Det behövs. I Tanzania är kvinnan traditionellt underordnad. Under besöken ser vi hur kvinnor i familjerna sätter sig på en lägre stol än sina män. Det är ett stort steg att Mariam Omary och de andra två kvinnorna som är med har samma röst som mannen i gruppen.

Åkrarna är ungdomarnas väg till ett drägtigt liv – i stället för att flytta till städerna eller ägna sig åt olaglig verksamhet, som tjuvakt i Serengetis nationalpark eller gambling som många jämnåriga i byn.

Pia Carlsson Thörnqvist har följt debatten kring klimatkompensation och konstaterar att hon känner sig trygg med att Vi-skogen levererar verkliga resultat, både för mänskor som bor där träderna planteras och för klimatet.

– Vi har haft verksamhet som har minskat klimatförändringarna sedan vi startade 1983, även om huvudsyftet då var att minska fattigdom och ökenutbredning. Det fina med Vi-skogen är att vi gör insatser inom utbildning i agroforestry men också när det gäller jämställdhet och hushållsplanering – samtidigt som både träden och marken på våra gårdar binder kol. Vi behöver inte välja – vi gör båda!

I byn Ligamba i Bundadistriktet bor Charles och Agnes Mashaka. De blir dagligen påminda om det förändrade klimatet.

Ständig bevattning, som även sonen Joseph hjälper till med efter skolan, krävs för att trädplantor och grödor ska överleva och växa.

Samtidigt är de nyckelspelare i kampen mot höjd temperatur. Av Vi-skogens partnerorganisation

Bufadeso har de fått frön och kunskap för att kunna driva upp plantor för plantering och försäljning. De 5 000 plantor som kommer att växa på deras gård kan binda kol som därmed hindras att nå atmosfären.

För den enskilde bonden gör trädplantering och de metoder som följer med agroforestry att åkrarna bättre står emot klimatförändringarnas effekter. Träden ger skugga och binder fukt så att marken inte torkar ut lika lätt. När regnen kommer binder rötter från träd och buskar jorden så att den inte sköljs bort. Växelbruk och löv som multnar bidrar till att jorden hålls fertil. En Vi-bondes gård ger ofta betydligt större skörd än den som använder traditionella metoder. De träd som planteras minskar också kvinnornas arbetsbelastning, eftersom de slipper gå långt för att hämta bränsle till matlagning.

Charlotta Szczepanowski är hållbarhetschef på Coop och sitter i Vi-skogens styrelse. Hon är imponerad av Vi-skogens arbete.

– Agroforestry är en metod som tar ett helhetsgrepp om livsvillkor och biologisk mångfald samtidigt som kolet binds. Det skiljer den från andra metoder. Agroforestry hjälper bönderna att anpassa sig till de lokala förändringar som kommer på grund av klimatförändringarna.

Hon förstod under resan på djupet vilken medvetenhet som finns bland Tanzanias bönder om vad som händer med klimatet.

– De mänskor vi träffade började prata om klimatförändringar utan att vi ens hade frågat. De har inte läst på – de ser det med egna ögon. Hur kan vissa politiker då ifrågasätta att det händer?

Vid sidan om kunskap kring odlingsmetoder bidrar Vi-skogen med demokratisk utveckling. All verksamhet sker i grupper där medlemmarna gemensamt fattar beslut. Grupperna är med i en partnerorganisation som Vi-skogens egen personal stöttar. Det finns spar/lån-grupper där medlemmar kan få hjälp att göra investeringar. Ett kassaskrin med två hänglås garanterar att gruppens gemensamma tillgångar inte kan användas av en enskild. Skrinet öppnas vid sammankomster. Att den kooperativa tanken genomsyrar verksamheten är viktigt för KF.

– Under vårt besök i Tanzania såg vi bevis på att de globala kooperativa värderingarna verkligen lever genom att föreningar erbjuder utbildning och praktik till sina medlemmar och förtroendevalda. De samarbetar över gränserna med andra kooperativa verksamheter för att skapa ännu större gemensam medlemsnytta och de strävar efter en verksamhet som på olika sätt tar hänsyn till det omgivande samhället. De jobbar för hållbar utveckling. Det gör mig verkligen glad, säger Pia Carlsson Thörnqvist.

I Tanzania ska nu Plan Vivo-projektet, som har hållit på sedan 2008, lämnas över till partners.

– Vi har planterat 412 800 träd och bundit över 55 000 ton koldioxid i projektet. Genom beräkningar kan vi få fram i vilken grad olika jordbruksmetoder och trädplanteringar binder koldioxid, berättar Grace Eustace, som har varit ansvarig på Tanzaniakontoret. \*



1



2

**1.** Ungdomsgruppen bestämmer gemensamt vilka grödor de ska odla. Nu finns bland annat solrosor, papaya, pumpor och bönor på den gemensamma odlingslotten.  
**2.** Bwathoms James, från ungdomsgruppen Tumaini, pratar om grödor med Vi-skogens chef Maria Schultz.



*Coop är Sveriges enda kooperativa matbutikskedja, med 696 butiker som ägs av 3,5 miljoner medlemmar. Vi ställde två frågor till några av dem som strävar efter att Coop ska vara den goda kraften inom svensk dagligvaruhandel.*

## **1. Vilken var höjdpunkten under 2019?**

## **2. Vilka möjligheter och utmaningar ser du under 2020?**



**CARINA SAMMELI**  
ledamot  
Coop Norrbotten:

**1.** Vi har öppnat två nya butiker, en i Luleå och en i Piteå, och det känns väldigt roligt. Det var länge sedan vi öppnade nya butiker. Den andra höjdpunkten är vårt arbete med onlineförsäljningen. Vi har verkligen satsat ordentligt för att komma igång, vi har byggt lager och startat egen utkörning. På sikt är jag övertygad om att det är en marknad som kommer att öka.

**2.** Online kommer att vara en fortsatt utmaning, inte minst hur vi jobbar nationellt i frågan. Här har vi fördel av vår ägarstruktur, även om det givetvis finns utmaningar med att samordna onlineförsäljningen inom kooperationen. En annan utmaning är en eventuell lågkonjunktur. Vårt län är relativt känsligt eftersom vi har många stora industrier som ofta drabbas hårt i sämre tider, och målet är att Coop ska gå runt oavsett konjunktur.



**ANN-KRISTINE JOHANSSON**  
styrelseordförande  
Coop Värmland:

**1.** Vi har ett otroligt fint kundbemötande i våra butiker och flera är topprankade när det gäller just detta. Vi är välkommande, ser varje kund som kommer in och är måna om att svara på frågor och vara tillgängliga. Jag tror att det varma bemötandet är en konkurrensfördel.

**2.** En nationell utmaning är att informera medlemmarna om det fantastiska arbete som dagligen sker i Coops regi. Jag tänker på arbetet inom hållbarhet, matsvinnsfrågan och medvetenheten som finns när det gäller att lyfta fram lokala produkter. Vår företagsform, ekonomisk förening, ser jag också som eniktig konkurrensfördel. Många unga i dag gillar den kooperativa idén att äga tillsammans, att alla har en röst och att vinsten går tillbaka in i verksamheten. En utmaning är också att få lönsamhet i affären. Men om vi lyckas informera medlemmarna om den goda kraften som Coop är, så kommer lönsamheten som ett brev på posten.



**KERSTIN WALLENTIN**  
ledamot  
Konsumentföreningen  
Stockholm:

**1.** För mig var höjdpunkten definitivt Nettoaffären. Att ta över 163 butiker och stöpa om dem i Coops format stärker vår konkurrenskraft och ger möjlighet att pressa priser. Därmed gynnar köpet medlemmarna.

**2.** En av de största utmaningarna, och samtidigt en enorm möjlighet, är att vi i kooperationen måste samverka och samarbeta ännu bättre och leverera utifrån gemensamt fattade beslut och gemensamma projekt. Det kommer att leda till att vi blir mer affärsmässiga och kan skapa goda resultat tillsammans. Jag vill att vi siktar på ett kundbemötande i världsklass och hoppas att vi bibehåller ledartröjan i hållbarhetsfrågan. Jag ser också en kraftfull utrullning av onlinetjänsten med stort fokus på kunden.



**DORIS GUSTAFSSON**  
föreningsordförande  
Coop Kristianstad Blekinge:

**1.** Nettoaffären, utan tvekan. Det är fantastiskt att Coop gjorde affären. Ett modigt köp. Det gör Coop till en ännu större aktör med möjlighet att presa priserna. En lokal höjdpunkt var att vi öppnade ytterligare en butik i Eslöv, vilket ökar våra marknadsandelar. Den har tagits väl emot.

**2.** Nettoaffären är en utmaning som kräver att vi samarbetar. Det är också tydligt att online kommer att fortsätta vara både en utmaning och en möjlighet. I framtiden är det där vi hittar kunderna. En personlig käpphäst är att jag på något sätt skulle vilja återinföra återbäringen, den ser jag som en av Coops grundpelare.

# Vad ser du fram emot 2020?



”

Att vi ser resultatet av det fantastiska arbetet som görs av alla våra anställda och att vi tar tydliga marknadsandelar som skakar om våra konkurrenter.

Ann-Kristine Johansson

”

Att lyfta fram Änglamark till en mer framträdande del av vårt utbud och jobba mot bättre prisbild till kund.

Caroline Ullman-Hammer

”

Att se de planerade positiva effekterna av vårt förvärv av Nettobutikerna slå igenom i hela butiksänet.

Peter Renkel

”

Att vi fortsätter att utveckla och driva våra butiker framåt och fortsätter att vara den goda kraften i mat-Sverige och för oss anställda.

Anette Nilsson

”

Jag ser ljust på kommande år. Det är bara våra egna eventuella tillkortakommanden som begränsar våra möjligheter.

Kenneth Östberg

”

En gemensam samhandel som ger alla butiker möjligheter att ge ett mycket prisvärt erbjudande. Medlemsnytta! Kooperation på riktigt!

Tommy Ohlström



# Judith Wolst

## Framtidens kooperativ är inom räckhåll

**KOOPERATIVETS GRUNDPELARE kring samhällsansvar och långsiktighet är i dag mer aktuella än någonsin.** Framför allt är det spännande att se hur den kooperativa idén attraherar så många unga. Där kan vi också se en värdeförsjutning av begreppet kooperativ – som numera inte har en tydlig partipolitisk koppling, utan snarare är förenat med gemenskap, ansvar och demokrati.

Under mina 15 yrkesverksamma år har jag på sätt och vis hela tiden jobbat kooperativt, eftersom jag jobbat med internet. Det i sig är ju ett gigantiskt samarbetsprojekt där vi mäniskor har format idéer, innoverat och skapat digitala tjänster. Det är en enorm kraft när individer med en gemensam agenda möts på olika plattformar. De kanske mest omtalade och tydliga exemplen är Fridays for Future, initierat av Greta Thunberg, och Metoo som båda har satt viktiga utmaningar på agendan.

Framöver tror jag att den kooperativa idén kommer att få ytterligare en pånyttfödelse tack vare den tekniska utvecklingen men också för att vi mäniskor måste samarbeta för att lösa de utmaningar som världen står inför.

I mitt arbete med att hjälpa företag att förstå de nya möjligheter som tekniken för med sig märker jag ett allt starkare intresse för vad som kallas delningsekonomi. Det betyder att vi med hjälp av teknik på nya sätt kopplar samman utbud och efterfrågan. Att dela och låna av varandra har vi alltid gjort. Skillnaden nu är att tekniken hjälper oss att göra affärer med och lita på främmande personer. Vi hyr utan att blinka någons lägenhet via Airbnb på semestern. Lika självklart är det att hoppa in i en privatbil som körs av vem som helst via Uber.

Men vilka är det som i dag använder delningsekonomins möjligheter? Jo, det är framför allt *millennials*, generationen född från början av 1980-talet till mitten av 1990-talet. Enligt en studie från revisions- och konsultföretaget PwC är över 50 procent av de som använder Airbnb och Uber under 40 år. Samma generation tar miljöfrågan på allra största allvar och

ser inte som tidigare generationer samma status i att äga glassiga prylar. Dessa beteenden och värderingar klättrar nu uppåt i åldrarna.

Jag tror att företagens intresse för delningsekonomi kommer att hålla i sig i framtiden. Dels för att hållbarhet har blivit en allt viktigare affärsfråga, men också för att plattformar som – likt Uber och Airbnb – kopplar samman utbud och efterfrågan är de som både växer snabbast och är mest lönsamma. Konsultföretaget Deloitte kallar plattformar som möjliggör delningsekonomi för *network orchestrators*. Deloitte menar att dessa plattformar har åtta gånger så hög "shareholder value-to-revenue ratio" jämfört med traditionella tillverkningsföretag. På ren svenska: Aktiemarknaden värderar dessa bolag högre än andra typer av bolag.

**SÅ BÅDE DEN DIGITALA UTVECKLINGEN** och vårt engagemang för miljön pekar tillsammans i en riktning mot en fortsatt växande delningsekonomi. Därför ska det bli extra spännande att följa hur KF och andra kooperativa aktörer kommer att dra nytta av sin unika position för att hitta sin plats i delningsekonomin. Om jag får fantisera så skulle Coop kunna koppla ihop den lokala bonden med sina medlemmar, där vissa köp slipper "omvägen" via en butik eller ett centrallager för e-handel. Tekniken skulle kunna ge kunden detaljerad och pålitlig information om varje produkt och alla steg i dess framställning. KF Fastigheter skulle kunna hyra ut outnyttjade kontorsplatser eller lokaler.

Resan för delningsekonomin har bara börjat och jag tror att KF har ett extra starkt utgångsläge i och med sin stora kunddatabas, trovärdigheten i varumärket och närheten till sina kunder och medlemmar. \*



---

*Sverige,  
vi har ett  
resultat*

**65 sidor om året som gick**



# Verksamhet

Kooperativa Förbundet (KF), är ett förbund i form av en ekonomisk förening med konsumentägda företag och föreningar som uppdragsgivare. KF har som syfte att skapa ekonomisk nytta för de enskilda individer som är medlemmar och samtidigt göra det möjligt för medlemmarna att genom sin konsumtion bidra till en hållbar utveckling för mänskor och miljö. En idé som sammanfattas i verksamhetsidén ”Tillsammans gör vi en bättre affär”.

Medlemmarna i KF består av direktanslutna medlemmar, 29 konsumentföreningar, 6 OK-föreningar, Fonus samt Folksam Sak och Folksam Liv. KF är Sveriges enskilt största kooperativa förbund räknat till antal medlemmar. Genom de 29 konsumentföreningarna och de direktanslutna

medlemmarna i KF samlas över 3,5 miljoner konsumenter. Under 2019 har följande funktioner ingått i moderföreningen: förbunds-, ekonomi-, varumärkes- och juridikstab samt stab för kooperativ styrning och risk & compliance.

KF:s verksamhet bedrivs via dotterbolag, 2019 sysselsatte koncernen 6 617 (4 809) anställda, varav 3 587 (2 521) kvinnor och 3 030 (2 288) män. Ökningen av antalet anställda mellan åren beror i huvudsak på Coop Butiker & Stormarknaders förvärv av Nettos verksamhet i Sverige.

KF:s roll är att vara ägarbolag för de bolag som ingår i koncernen innebärande att ramar och finansiella mål sätts för respektive verksamhet. De ramar och finansiella mål som KF ställer på respektive dotterbolag beskrivs i så kallat ägardirektiv. I dotterbolagens respektive styrelse har en

ledamot från KF tillsatts som har ett särskilt ansvar för investeringen och för att ägardirektivet implementeras i bolagens strategiska och operativa planer. Ägaransvarig rapporterar till KF:s vd och ansvarar även för uppföljningen av respektive verksamhet. KF:s huvudsakliga uppgift är att utveckla den konsumentkooperativa dagligvaruhandeln och arbeta för att verksamhetsidén förverkligas. Instrumentet för detta är ägardirektiven.

## DETALJHANDEL

- Coop Sverige ansvarar för varuinköp, kategoristyrning och varuförsörjning gentemot butiker som drivs av Coop Butiker & Stormarknader och av konsumentföreningar. Därutöver ansvarar Coop Sverige för medlemsprogram, formatstyrning och marknadsföring för samtliga

## KF EKONOMISK FÖRENING

### DETALJHANDEL

- Coop Sverige AB
- Coop Logistik AB
- Coop Butiker & Stormarknader AB
- Coop Vardagshandel AB
- Coop Online AB

### FASTIGHETER

- KF Fastigheter AB

### BANK

- MedMera Bank AB

### KONFERENS & MEDIA

- Vår Gård
- Saltsjöbaden AB
- Vi Media AB

Coopbutiker. Coop Sverige tillhandahåller även tjänster inom ekonomi, kommunikation, HR, hållbarhet, säkerhet samt IT till andra KF-bolag såväl som till konsumentföreningar.

- **Coop Butiker & Stormarknader** bedriver dagligvaruhandel i 234 egna butiker under varumärket Coop och Stora Coop. Verksamheten är främst koncentrerad till Stockholm, Mälardalen och sydöstra Sverige.
- **Coop Vardagshandel** bedriver dagligvaruhandel i 162 egna butiker. Verksamheten förvärvades per den 1 juli 2019. Verksamheten är främst koncentrerad till södra, sydöstra och västra delarna av Sverige.
- **Coop Online** innehåller centrala funktioner för e-handelsverksamheten, innefattande främst affärsutveckling, IT-plattform och marknadsföring. Bolaget levererar sina tjänster till den butiksdrivande verksamheten.

#### **FASTIGHETER**

- **KF Fastigheter** utvecklar, förädlar och avyttrar fastigheter. Fastighetsportföljen består av förvaltningsfastigheter, större utvecklingsfastigheter och markinnehav. Fastighetsportföljens marknadsvärde beräknas uppgå till ca 1,1 miljarder kronor.

#### **BANK**

- **MedMera Bank** tillhandahåller spar- och låneprodukter till privatpersoner.

#### **KONFERENS & MEDIA**

- **Vår Gård Saltsjöbaden**

Vår Gård är en högprofilerad konferensanläggning belägen i Saltsjöbaden nära centrala Stockholm. Vår Gård har under ett

flertal år erhållit utmärkelser för sin service och kundnöjdhet, vilket visar på verksamhetens höga kvalitet och framgångsrika kunderbjudande. Under 2019 har Vår Gård även lanserat produkter för privatmarknaden, en satsning som kommer att utökas under 2020.

#### ■ **Vi Media**

Vi Media producerar och ger ut *Tidningen Vi*, ett magasin om kultur och samhälle samt *Vi Läser*, ett magasin om böcker. Utgivningen av Tidningen Vi och Vi läser sker både digitalt och i pappersform. Företaget driver även uppdragspubliceringsverksamhet samt rese- och eventverksamhet. Ett av flera bevis på verksamhetens höga kvalitet är att Vi Media och dess personal har vunnit ett flertal priser under åren, senast Publishingpriset för bästa årsredovisning. \*

”

Ett av flera bevis  
på verksamhetens  
höga kvalitet är  
att Vi Media har  
vunnit ett flertal  
priser under åren.”

# Väsentliga händelser

En enskilt största händelsen i koncernen under 2019 var Coop Butiker & Stormarknader förvärven av Nettos verksamhet i Sverige från danska Salling Group. Affären innebar att Coop Butiker & Stormarknader övertog 162 butiker och närmare 2 000 medarbetare i Sverige. Omsättningen i de förvärvade butikerna uppgår till ca 5 mdr och innebär att marknadsandelen i Sverige ökar med ca 2 %.

2019 har varit ett händelserikt år och utöver förvärvet av Nettobutiker kan följande händelser i våra dotterbolag nämnas:

- **Coop Sverige genomför** den första etappen av projektet Det goda kundmötet.
- **Coop Logistik genomför** förstudie i syfte att etablera ett helautomatiserat lager.
- **Coop Online driftsätter** ny plattform för e-handel.
- **Vi Media lanserar** Tidningen Vi och Vi läser som digitala koncept.
- **MedMera Bank avyttrar** kortverksamheten till Entercard.
- **Vår Gård antar** ny strategi och lanserar produkter/tjänster till privatmarknaden.
- **KFFastigheter tar in** Balder som femtio-procentig partner i fastighetsutvecklingsprojektet som bedrivs i Kungens Kurva i Stockholm.

I moderföreningen har Marie Nygren tillträtt som vd och koncernchef i juni 2019. Under senare delen av året initierades ett arbete med att se över KF:s vision och strategi. Strategiplanen beräknas vara färdigställd under Q2 2020.

Vidare kan följande händelser i moderföreningen noteras:

- **KF lägger ned arkivverksamheten** vid Slussen i Stockholm. Arkivet omfattade ca 1 500 hyllmeter handlingar och ett stort antal historiska föremål. Verksamheten outsourcades till Centrum för näringslivshistoria i Bromma.
- **Ny pensionspolicy** för koncernens samtliga bolag implementerades under 2019.
- **Ny ersättningspolicy** tas fram och implementeras i koncernbolagen 2020.
- Inom ramen för Svensk Kooperation deltar KF i ett arbete med framtagande av en **ny kod för föreningsstyrning**. Arbetet med implementering av den nya koden initieras under 2020.

Utöver det som nämnts ovan vill vi framhålla följande händelser under inledningen av 2020:

- **Ansvar för affären gällande hemleveranser**, via plocklagret i Kungens Kurva, övergår från Coop Online till Coop Butiker & Stormarknader per den 1 januari 2020.
- **Per-Åke Sandsjö avgår** som styrelseordförande i Coop Butiker & Stormarknader AB. Marie Nygren går in som tillförordnad till dess att ny ordförande utsetts. \*

”Den enskilt största händelsen i koncernen under 2019 var förvärvet av Nettos verksamhet.”

# Resultatutveckling

## Resultatutveckling, Koncernen

- Koncernens nettoomsättning uppgick till 35 923 mkr (33 223 mkr). Omsättningsökningen om 2,7 mdr beror i huvudsak på ökad omsättning i detaljhandelsverksamheten till följd av förvärvet av 162 Netto-butiker per den 1 juli 2019 (2,4 mdr).

Omsättningstappet mellan 2015 och 2016 beror främst på avyttringen av Norstedts förlagsgrupp samt stängning av butiker.

Rörelseresultatet för KF-koncernen uppgick till -242 mkr (162) och resultat efter finansiella poster uppgick till -74 mkr (298). Årets resultat uppgick till -72 mkr (283).

- Koncernens rörelseresultat har framför allt påverkats av förluster inom e-handelsverksamheten, ca 185 mkr, samt resultatpåverkan till följd av förvärv av butiker, ca 165 mkr.

Förluster inom e-handelsverksamheten beror främst på utveckling av ny e-handelsplattform, kostnader relaterade till hemleveranser samt ökade marknadsföringskostnader.

Realisationsresultatet uppgick till 96 mkr (238) och avser främst reavinster från fastighetsförsäljningar, inklusive försäljningar inom delägda fastighetsbolag. Realisationsvinster från fastighetsförsäljningar uppgick till ca 100 mkr.

KF bedömer att koncernens rörelseresultat, exklusiv realisationsresultat, riskerar att bli negativt 2020 främst beroende på satsningar inom e-handeln och engångskostnader hänförligt till butiks-förvärv. \*



# Resultatutveckling i bolagen

## KF Ekonomisk Förening

Nyckeltal	Mkr	2019	2018
Nettoomsättning		153	165
Rörelseresultat		43	30
Resultat efter finansnetto		113	80
Eget kapital		4 191	4 093
Medelantalet anställda		15	17

Styrelseordförande: Tommy Ohlström  
Verkställande direktör: Marie Nygren

### Viktiga händelser 2019:

- Marie Nygren tillträder som vd för KF-koncernen i juni 2019.
- Arkiv- och biblioteksvärksamheten vid Slussen i Stockholm outsourcas till Centrum för näringslivshistoria. Förändringen beräknas innehålla en kostnadsbesparing om 1,5 mkr per år.
- KF avyttrar Coop Online AB till Coop Sverige AB i december 2019.
- Ny pensionspolicy implementeras i koncernens bolag under 2019.
- Ny varumärkesplattform implementeras för tidningsverksamheten.
- I resultatet efter finansnetto ingår en anteciperad utdelning om 200 mkr.
- KF räknar med att rörelseresultatet för 2020 kommer att vara i nivå med årets resultat.

## Coop Butiker & Stormarknader

Nyckeltal	Koncernen, Mkr	2019	2018
Nettoomsättning		18 164	15 913
Rörelseresultat		-165	35
Resultat efter finansnetto		-170	52
Medelantalet anställda		5 094	3 332

### KF:s investering

Ägarandel	67,2 %	67,2 %
Bokfört värde – investering	2 614 mkr	2 614 mkr

Styrelseordförande: Marie Nygren  
Verkställande direktör: Christian Wijkström  
Ägaransvarig: Anders Dahlquist-Sjöberg

### Viktiga händelser 2019:

- Bolaget övertar Nettos svenska verksamhet per den 1 juli 2019. Förvärvet omfattar 162 butiker och en omsättning närmare 5 mdr.
- Omställningsarbetet för de 162 butiker som förvärvats igångsätts. Per årsskiftet var 16 butiker omställda till formatet Coop, övriga 146 butiker ställs om under 2020.
- Bolaget initierar arbetet med försäljning av de fastigheter som ingick i Netto-förvärvet. Avyttring beräknas ske under första halvåret 2020.
- Genomförandet av den strategiplan som antogs 2018 har fortsatt under året. Främst har prissänkningar genomförts i Stora Coop och 7 nya butiker har öppnats.
- Bolaget övertar e-handelsverksamheten avseende hemleveranser via plocklagret i Kungens Kurva den 1 januari 2020.
- Omsättningsökningen om ca 2,3 mdr är främst hänt till förvärvet av Nettos svenska verksamhet. Resultatet tyngs av förvärvs- och omställningskostnader.

### KF:s kommentar:

Under 2019 har stora resurser krävts för att hantera förvärvet av 162 butiker, samtidigt som genomförande skett av ett antal aktiviteter i strategiplanen från 2018. 2020 kommer fortsatt att vara präglat av aktiviteter kopplade till butiksförvärvet.

Bolaget räknar med ett negativt rörelseresultat 2020.

## Coop Online AB

Nyckeltal	Mkr	2019	2018
Nettoomsättning		318	279
Rörelseresultat		-185	-81
Resultat efter finansnetto		-186	-81
Medelantalet anställda		32	78

### KF:s investering

Ägarandel	100 %	100 %
Bokfört värde – investering	3,7 mkr	3,7 mkr

Styrelseordförande: Magnus Johansson

Verkställande direktör: Catrin Folkesson

Ägaransvarig: Anders Dahlquist-Sjöberg

### Viktiga händelser 2019:

- I juli driftsätts ny plattform för e-handeln.
- Bolaget utvecklar e-handelserbjudandet, bl a införs helleveranser och hämtskåp placeras ut på strategiska platser.
- Coop Logistik övertar ansvaret för operativ drift av plocklagret i Kungens Kurva.
- Arbetet med operativ modell för e-handelsverksamheten avslutas under året. Beslut fattas om att införa en decentralisering modell där den butiksdrivande verksamheten har det operativa ansvaret.
- Coop Online tar ansvar för drift av den digitala butiken, e-handelsplattformen, marknadskoordinering, kundservice och affärsuppföljning.
- Coop Butiker & Stormarknader övertar ansvaret för hemleveranser via plocklagret i Kungens Kurva, som en konsekvens av beslutet.
- Bolaget överförs till Coop Sverige i december. I Coop Sverige är övriga centrala stödfunktioner för butiksverksamheten placerade.
- Bolagets negativa resultat är främst hänt till utveckling av ny e-handelsplattform, kostnader relaterade till hemleveranser samt ökade marknadsföringskostnader.

### KF:s kommentar:

Bolagets verksamhet kommer att integreras med övriga centrala funktioner inom Coop Sverige under 2020.

## Coop Sverige

Nyckeltal Koncernen, Mkr	2019	2018
Nettoomsättning	29 134	28 311
Rörelseresultat	66	85
Resultat efter finansnetto	90	-72
Medelantalet anställda	1 375	1 268

### KF:s investering

Ägarandel	67,2 %	67,2 %
Bokfört värde – investering	3 157 mkr	3 157 mkr
Styrelseordförande:	Marie Nygren	
Verkställande direktör:	Magnus Johansson	
Ägaransvarig:	Patrik Schinzel	

### Viktiga händelser 2019:

- 2019 startas programmet Det goda mötet. Programmet syftar till att Coop ska ha branschens bästa kundmöte 2021.
- Bolaget genomför en omorganisation under hösten. Försäljningsorganisationen stärks med fokus på formaten Coop och Stora Coop och all digital kompetens samlas inom en enhet. Beslut fattas även om inrättande av en extern innovationsplattform i syfte att stärka förmågan att utveckla hållbara innovationer.
- Bolaget, tillsammans med partners, startar acceleratorprogrammet Bloomer. Programmet riktar sig till Foodtech-entreprenörer som vill utveckla tjänster som gör livsmedelsbranschen mer hållbar.
- Arbetet med implementering av nytt affärssystem startar under 2019. Projektet är indelat i tre etapper och beräknas vara färdigställt 2022. Första etappen, främst finans och masterdata, beräknas vara driftsatt under Q2 2020.
- Under året genomförs en förstudie i syfte att etablera en helautomatiserad lagerlösning.
- Omsättningsökningen om ca 400 mkr är främst att härföra till grossiströrelsen.

### KF:s kommentar:

Bolaget har under 2019 genomfört ett flertal förändringsprojekt och har samtidigt behövt allokerar stora resurser i samband med förvärvet av Netto-butiker. Förändringstakten kommer vara fortsatt hög under 2020.

Bolaget räknar med ett positivt rörelseresultat för kommande år.

## KF Fastigheter

Nyckeltal Koncernen, Mkr	2019	2018
Nettoomsättning	83	91
Rörelseresultat	78	173
Resultat efter finansnetto	83	167
Medelantalet anställda	5	6

### KF:s investering

Ägarandel	100 %	100 %
Bokfört värde – investering	1 112 mkr	1 112 mkr
Styrelseordförande:	Anders Dahlquist-Sjöberg	
Verkställande direktör:	Helena Liljedahl	
Ägaransvarig:	Anders Dahlquist-Sjöberg	

### Viktiga händelser 2019:

- Fastighets AB Balder väljs som partner till utvecklingsområdet i Kungens Kurva. Balder förvärvar 50 % av området och tillträder i juli 2019. Utvecklingsprojektet löper enligt plan. Planprogrammet antas under 2019.
- Planprogrammet för bostadsutvecklingsprojektet Backaplan i Göteborg godkänts 2019.
- I utvecklingsområdet Bro Mälarstrand i Upplands Bro, avyttras två skoltomter under 2019. Byggnation av bostäder pågår i den del av området som såldes till Magnolia 2018. Arbetet med huvudgatan, som ska gå genom hela området, är under genomförande.
- Under året genomförs försäljning av fastigheten Ferdinand 9 i Spånga.
- Fastighetsportföljens bokförda värde uppgick till ca 0,4 mdr per årsskiftet. Bedömt marknadsvärde är ca 1,1 mdr.

### KF:s kommentar:

KF Fastigheter arbetar utifrån den strategi som beslutades under 2016. De kommande åren är arbetet inom bolaget främst koncentrerat på fastighetsprojekt i utvecklingsskedan. Bolaget beräknas uppvisa positiva resultat under denna period.

## MedMera Bank AB

Nyckeltal Mkr	2019	2018
Totala intäkter	199	276
Finansnetto	85	103
Resultat efter finansnetto	6	14
Medelantalet anställda	43	51

### KF:s investering

Ägarandel	100 %	100 %
Bokfört värde – investering	663 mkr	663 mkr
Styrelseordförande:	Mats Lagerqvist	
Verkställande direktör:	Manfred Krieger	
Ägaransvarig:	Pia Carlsson Thörnqvist	

### Viktiga händelser 2019:

- Under 2018 genomfördes en översyn av bankens framtidiga verksamhet och strategi. 2019 tas beslutet att verksamheten framgent ska vara koncentrerad mot spar- och låneprodukter för privatpersoner.
- Som en konsekvens av strategibeslutet kommer banken, under 2020, att avyttra verksamheten gällande betalningslösningar till Coop Sverige AB.
- I mars 2019 avyttras bankens kortverksamhet till Entercard.
- Banken färdigställer utvecklingen av ett digitalt inköpskort för företag, myndigheter och organisationer. Produkten avyttras till Coop Sverige, som övertar ansvar för drift och försäljning.
- Under 2019 påbörjas utvecklingen av bankens sparprodukter.

### KF:s kommentar:

Banken har under 2019 fastlagt strategin och fortsatt arbetet med renodling av banken. Kostnader för omstruktureringarbetet gör att ledningen räknar med ett nollresultat för 2020.

# Resultatutveckling i bolagen

(forts)

## Vi Media AB

Nyckeltal	2019	2018
Mkr		
Nettoomsättning	45	46
Rörelseresultat	-3	1
Resultat efter finansnetto	-2	0
Medelantalet anställda	13	12

KFs investering		
Ägarandel	100 %	100 %
Bokfört värde		
- investering	7 mkr	7 mkr
Styrelseordförande:	Maria Hamrefors	
Verkställande direktör:	Unn Edberg	
Ägaransvarig:	Thomas Svensson	

### Viktiga händelser 2019:

- Under 2019 genomförs den strategi som beslutades för bolaget under 2018. Som ett första steg förvärvar bolaget en plattform för uppbyggnad av den digitala affären.
- I juni 2019 lanseras Vi Läser som digital produkt.
- Under 2019 sker omgörning av design för Tidningen Vi.
- I september lanseras Tidningen Vi som digitalt koncept där både läsning och lyssning finns tillgängligt för medlemmar.
- Omsättningstappet mellan 2019 och 2018 är främst hämförligt till minskade prenumerationssintäkter.
- Bolaget byter lokaler och flyttar verksamheten till Münchenbryggeriet på Södermalm i Stockholm.
- Bolaget erhåller Publishingpriset för bästa årsredovisning.

### KF:s kommentar:

Strukturomvandlingen inom mediabranschen fortsätter med fallande upplagor och minskande annonsmarknad. Vi Media har på kort tid byggt upp digitala koncept i syfte att motverka upplagetapp och attrahera nya målgrupper.

Under 2020 räknar bolaget med ett negativt rörelseresultat, vilket i sin helhet beror på den digitala satsningen.

## Vår Gård Saltsjöbaden AB

Nyckeltal	2019	2018
Mkr		
Nettoomsättning	63	67
Rörelseresultat	-2	2
Resultat efter finansnetto	-2	2
Medelantalet anställda	41	45

KFs investering		
Ägarandel	100 %	100 %
Bokfört värde		
- investering	7 mkr	7 mkr
Styrelseordförande:	Thomas Svensson	
Verkställande direktör:	Kadi Upmark	
Ägaransvarig:	Thomas Svensson	

### Viktiga händelser 2019:

- Under hösten tas en ny strategiplan fram. Planen innebär bl a en ökad satsning på privata koncept och ombyggnad av entrétyta, bar, bageri, kök och restaurang. Ombyggnationer kommer att ske under 2020 och under Q1 2021.
- Under året lanseras flera privata koncept, bl a No Waste dinner, hälsohelger och familjemiddagar. Satsningen på privata koncept kommer att utökas under 2020.
- Fortsatt periodiskt underhåll sker i fastigheten. Under året har bl a utbyte av fönster skett i hotellbyggnader och delar av avloppssystemen har relinats.
- Efterfrågan på företagskonferenser gick ner under hösten, vilket är den främsta förklaringen till omsättningstappet och det negativa resultatet 2019.
- 2019 erhöll Vår Gård utmärkelsen "Årets möteskock".

### KF:s kommentar:

Volymen på marknaden för företagskonferenser beräknas vara konstant de närmaste åren, vilket även gäller prisbilden. Som ett led i att öka volymen hos Vår Gård har beslut fattats om att öka satsningen mot privatmarknaden. Bolagets erbjudande kommer därför att utökas de närmaste åren i enlighet med den strategiplan som antogs 2019.

Bokningsläget ser bättre ut i början av 2020 jämfört med hösten 2019. För 2020 räknar bolaget med ett negativt rörelseresultat som följd av de satsningar och ombyggnationer som sker 2020.

# Finansiell ställning

Koncernen	2019	2018	2017	2016	2015
Kassaflöde – löpande verksamhet före förändringar av rörelsekapital	208	538	556	691	544
Eget kapital (exkl. minoritetsintresse)	5 000	5 045	4 802	4 522	3 868
Avkastning på eget kapital	-1,2%	4,7%	5,7%	18,8%	25,2%
Avkastning på sysselsatt kapital	1,3%	4,6%	5,1%	11,8%	14,9%
Soliditet	33,1%	37%	36,5%	34,6%	33,2%
Nettofordran (+), Nettoskuld (-)	1 823	4 167	3 801	3 513	3 632
Balansomslutning	18 415	16 686	16 505	16 483	16 695
Likvida medel	622	767	763	676	1 997

\*) Definition se not 34

## ■ Kassaflödet

Kassaflödet från den löpande verksamheten ökade till 806 mkr (690). Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -1 918 mkr (-322). Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till 966 mkr (-364). Totalt kassaflöde uppgick till -146 mkr (4). Likvida medel uppgick till årets slut till 622 mkr (767).

## ■ Investeringar och avyttringar

Nettointeresseringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick för perioden till 910 mkr (616). Av den totala investeringen avser 414 mkr (406) investeringar i butiksledet. Resterande 496 mkr (210) avser främst investeringar i koncernens IT-system och då företrädesvis nytt affärssystem.

2019 har förvärv av butiker och fastigheter påverkat kassaflödet till ett belopp om 2 347 mkr (2).

Avyttringar har främst skett av fastigheter paketerade i bolag. Netto har avyttringar av verksamheter påverkat kassaflödet positivt med 112 mkr (91).

Förändring av finansiella tillgångar

påverkar kassaflödet positivt med ca 1 227 mkr (205). Förändringen utgörs främst av försäljningar av värdepapper (obligationer och certifikat) samt ökning av utlåning till privatpersoner (privatlån).

Totalt har investeringsverksamheten påverkat kassaflödet negativt med 1 918 mkr (322).

## ■ Finansieringsverksamheten

De största enskilda händelserna inom finansieringsverksamheten är minskningen av räntebärande inlåning i MedMera Bank om 451 mkr och upptagande av lån i Swedbank om 1,3 mdr. Lånet i Swedbank kommer att lösas under kvartal 2 2020.

Totalt har finansieringsverksamheten påverkat kassaflödet positivt med 966 mkr (-364).

## ■ Likvida medel

Likvida medel uppgick till 622 mkr (767). Anledningen till att likvida medel minskade mellan 2015 och 2016 är ökning av placering av överskottslikviditer i obligationer och certifikat med en löptid längre än tre månader. Vid årsskiftet uppgick värdet på

totala placeringar, exkl placeringar i MedMera Bank, till ca 2,4 mdr (3,5 mdr) varav 2 mdr (3,1 mdr) utgjordes av placeringar i bostadsobligationer.

Placeringar styrs av en finanspolicy som årligen fastställs av KF:s styrelse.

## ■ Nettofordran

Nettofordran minskade till 1 823 mkr (4 167). Balansomslutningen uppgick till 18 415 mkr (16 686) och soliditeten uppgick till 33,1 procent (37 procent). Eget kapital exklusive minoritetsintressen uppgick till 5 000 mkr (5 045) och avkastningen på eget kapital uppgick till -1,2 procent (4,7 procent). \*

# Risker

### ■ Riskhantering

Genom den affärsverksamhet som KF-koncernen bedriver följer naturligt en exponering för risker. Risk definierar vi som osäkerhet om framtida händelser och deras effekt på verksamhetens möjlighet att nå sina mål. Detta innebär att en risk är en osäkerhet som både kan innebära hot och möjligheter.

Riskhanteringen inom KF-koncernen omfattar identifiering, analys och utvärdering av risker.

Styrelsen ansvarar, via revisionsutskottet, för finansiella risker och för att risker för fel i den finansiella rapporteringen identifieras och hanteras. Revisionsutskottet rapporterar löpande till styrelsen. Vd svarar för den finansiella rapporteringen.

Vd ansvarar för koncernens operativa risker. För att i tid identifiera och minimera effekter av risker genomförs en årlig riskinventering. Inventeringen sker i samband med koncernens affärsplanering där identifierade risker bedöms utifrån sannolikhet och konsekvens. Risker beskrivs i riskmatriser, och handlingsplaner upprättas som en del av respektive bolags affärsplan. Utvärdering och uppföljning av identifierade risker samt handlingsplaner sker därefter löpande i respektive bolags styrelse.

Utvärdering och monitorering av koncernens sammantagna risker utförs av KF:s risk- och complianceenhet, som löpande rapporterar till KF:s styrelse.

### ■ Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Den verksamhet som KF-koncernen bedriver medför finansiell exponering avseende ränte-, valuta- och likviditetsrisker. Hanteringen av dessa risker är centralisrade i koncernens finansfunktion och regleras av en finanspolicy som årligen fastställs av KF:s styrelse.

KF är genom sin bankverksamhet även utsatt för kreditrisker. I syfte att begränsa och kontrollera risker i banken har styrelsen fastställda policyer för kreditgivning och övriga risker, vilka följer regelverk för banker och Finansinspektionens allmänna råd.

KF har genom sitt fastighetsbestånd även en exponering mot den svenska fastighetsmarknaden. I fastighetsbeståndet finns betydande övervärdens.

KF:s affärsmässiga risker utgörs främst av hög exponering mot detaljhandel. Risken består främst i ändrade marknadsförutsättningar som påverkar investeringens värde. Affärsskador i dotterbolag hanteras genom att utsedd styrelse i respektive dotterbolag har kontroll över affärsutveckling, risker, omvärldsbevakning samt ansvar för att tillförlitliga system finns för intern kontroll och finansiell rapportering.

Enligt vd:s och styrelsens bedömning inträffade under året ingen händelse inom eller utanför KF-koncernen som föranledder en revidering av den tidigare riskanalysen. Se vidare not 19 om finansiella instrument och riskhantering. \*

# Vinstdisposition

- Till föreningsstämmande förfogande  
står enligt moderföreningens balansräkning:**

	Belopp i kronor
Balanserade vinstmedel	2 322 973 629
Årets resultat	96 467 891
<b>Totalt att disponera</b>	<b>2 419 441 520</b>

- Styrelsen och verkställande direktören föreslår att till  
förfogande stående vinstmedel disponeras på följande sätt:**

	Belopp i kronor
Avsättning till reservfonden	14 470 184
Balanseras i ny räkning	2 404 971 337
<b>Totalt disponerat</b>	<b>2 419 441 520</b>

Styrelsen och verkställande direktören för Kooperativa Förbundet ekonomisk förening, med säte i Solna, får härmed avge följande årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2019. \*

# Innehåll

---

## Finansiella rapporter för koncernen

- 87 Koncernens resultaträkning**
- 88 Koncernens balansräkning**
- 90 Koncernens förändringar av eget kapital**
- 91 Koncernens kassaflödesanalys**

## Noter för koncernen

- 92 Not 1 Väsentliga redovisningsprinciper**
- 93 Not 2 Segmentredovisning**
- 96 Not 3 Uppskattningar och bedömningar**
- 97 Not 4 Rörelseförvärv/-avytringar**
- 98 Not 5 Nettoomsättning**
- 99 Not 6 Övriga rörelseintäkter**
  - Not 7 Uppgifter om personal och ersättningar till styrelse/ledande befattningshavare
- 101 Not 8 Avskrivningar, nedskrivningar och återförläggningar**
  - Not 9 Arvode och kostnadsersättning till revisorer
  - Not 10 Operationell leasing
- 102 Not 11 Andelar i intresseföretag och gemensamt styrda företag**
- 104 Not 12 Finansiella poster**
  - Not 13 Inkomstskatter
- 106 Not 14 Immateriella anläggningstillgångar**
- 108 Not 15 Materiella anläggningstillgångar**
- 110 Not 16 Fordringar hos gemensamt styrda företag**
- 111 Not 17 MedMera Bank**
  - Not 18 Andra långfristiga värdepappersinnehav
  - Not 19 Finansiella instrument och riskhantering
- 116 Not 20 Andra långfristiga fordringar**
  - Not 21 Varulager mm
  - Not 22 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter
  - Not 23 Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser
- 117 Not 24 Avsättningar för skatter**
  - Not 25 Övriga avsättningar
- 118 Not 26 Långfristiga skulder**
  - Not 27 Övriga skulder
  - Not 28 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter
- 119 Not 29 Ställda säkerheter och eventualförpliktelser**
  - Not 30 Transaktioner med närliggande
- 120 Not 31 Betalda räntor och erhållen utdelning**
  - Not 32 Likvida medel
  - Not 33 Övriga upplysningar till kassaflödesanalysen
- 121 Not 34 Nyckeltalsdefinitioner**
  - Not 35 Händelser efter balansomslutningen

## Finansiella rapporter för moderföretaget

- 122 Moderföretagets resultaträkning**
- 123 Moderföretagets balansräkning**
- 125 Moderföretagets förändringar av eget kapital**
- 126 Moderföretagets kassaflödesanalys**

## Noter för moderföretaget

- 127 Not M1 Redovisningsprinciper i moderföretaget**
  - Not M2 Nettoomsättning**
  - Not M3 Övriga rörelseintäkter**
  - Not M4 Uppgifter om personal och ersättningar till styrelse/ledande befattningshavare**
  - Not M5 Avskrivningar, nedskrivningar och återförläggningar**
- 128 Not M6 Arvode och kostnadsersättning till revisorer**
  - Not M7 Operationell leasing**
- 129 Not M8 Andelar i koncernföretag**
- 130 Not M9 Övriga finansiella poster**
  - Not M10 Inkomstskatter**
- 131 Not M11 Immateriella anläggningstillgångar**
  - Not M12 Materiella anläggningstillgångar**
  - Not M13 Fordringar hos intresseföretag**
- 132 Not M14 Andra långfristiga värdepappersinnehav**
  - Not M15 Finansiella instrument och riskhantering**
  - Not M16 Andra långfristiga fordringar**
  - Not M17 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter**
  - Not M18 Eget kapital**
- 133 Not M19 Övriga avsättningar**
  - Not M20 Långfristiga skulder**
  - Not M21 Övriga skulder**
  - Not M22 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter**
  - Not M23 Ställda säkerheter och eventualförpliktelser**
- 134 Not M24 Transaktioner med närliggande**
  - Not M25 Betalda räntor och erhållen utdelning**
  - Not M26 Likvida medel**
  - Not M27 Övriga upplysningar till kassaflödesanalysen**

# Koncernens resultaträkning

Belopp i mkr	Not	2019	2018
Nettoomsättning	5	35 923	33 223
Kostnad för sålda varor		-29 897	-27 660
<b>Bruttoresultat</b>		<b>6 027</b>	<b>5 563</b>
Försäljningskostnader		-6 388	-5 576
Administrationskostnader		-310	-339
Andelar i intresseföretags resultat och gemensamt styrda företags resultat	11	-4	49
Övriga rörelseintäkter	6	435	466
Övriga rörelsekostnader		-1	-1
<b>Rörelseresultat</b>	7, 8, 9, 10	<b>-242</b>	<b>162</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>	12		
Resultat från värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar		26	33
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		209	179
Räntekostnader och liknande resultatposter		-67	-77
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>-74</b>	<b>298</b>
Skatt på årets resultat	13	2	-15
<b>Årets resultat</b>		<b>-72</b>	<b>283</b>
Härförligt till:			
Moderföretagets ägare		15	243
Innehav utan bestämmande inflytande		-87	40

## Kommentarer till resultaträkningen

### Nettoomsättning

Koncernens nettoomsättning uppgick till 35 923 mkr, vilket är en ökning med 8,1 %, jämfört med föregående år. I denna ökning inkluderas förvärvet av Netto Marknad Sverige AB per den 1 juli 2019.

### Rörelseresultat

Koncernens rörelseresultat har framför allt påverkats av förluster om 185 mkr inom e-handelsverksamheten. Resultatet har vidare tyngts av förvärvs- och omställningskostnader kopplat till förvärvet av Nettos svenska verksamhet.

Koncernens rörelseresultat inkluderar reavinster om 100 mkr (185) relaterat till avyttring av fastigheter.

# Koncernens balansräkning

Belopp i mkr	Not	2019-12-31	2018-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR</b>			
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b>	14		
Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten och liknande arbeten		180	144
Koncessioner, patent, licenser, varumärken samt liknande rättigheter		7	10
Hyresrätter och liknande rättigheter		4	0
Goodwill		1 040	21
Förskott avseende immateriella anläggningstillgångar		552	146
		<b>1 782</b>	<b>320</b>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>	15		
Byggnader och mark		1 993	413
Nedlagda utgifter på annans fastighet		41	–
Maskiner och andra tekniska anläggningar		3	3
Inventarier, verktyg och installationer		1 456	1 294
Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar		51	93
		<b>3 545</b>	<b>1 802</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Andelar i gemensamt styrda företag	11	12	39
Fordringar hos gemensamt styrda företag	16	101	29
Andelar i intresseföretag	11	129	122
Andra långfristiga värdepappersinnehav	18, 19	128	161
Uppskjuten skattefordran	13	522	461
Andra långfristiga fordringar	17, 20	2 782	2 167
		<b>3 674</b>	<b>2 978</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>9 001</b>	<b>5 101</b>
<b>OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR</b>			
<b>Varulager mm</b>	21		
Färdiga varor och handelsvaror		1 913	1 389
Förskott till leverantörer		15	9
		<b>1 928</b>	<b>1 398</b>
<b>Kortfristiga fordringar</b>			
Kundfordringar		1 740	1 431
Fordringar hos gemensamt styrda företag		0	–
Fordringar hos intresseföretag		3	3
Aktuell skattefordran		1	1
Övriga fordringar	17	995	2 416
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	787	733
		<b>3 526</b>	<b>4 584</b>
<b>Kortfristiga placeringar</b>	19	<b>2 954</b>	<b>4 435</b>
<b>Kassa och bank</b>		<b>1 007</b>	<b>1 169</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>9 414</b>	<b>11 586</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>18 415</b>	<b>16 686</b>

<b>Belopp i mkr</b>	<b>Not</b>	<b>2019-12-31</b>	<b>2018-12-31</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	M18		
Medlemsinsatser		1 634	1 631
Övrigt tillskjutet kapital		881	877
Balanserade vinstmedel inkl årets resultat		2 485	2 537
<b>Eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare</b>		<b>5 000</b>	<b>5 045</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		1 089	1 123
<b>Summa eget kapital</b>		<b>6 089</b>	<b>6 169</b>
<b>Avsättningar</b>			
Uppskjuten skatteskuld	13	0	0
Avsättningar för övriga skatter	24	25	35
Övriga avsättningar	25	498	688
		<b>523</b>	<b>723</b>
<b>Långfristiga skulder</b>	26		
Övriga skulder	17	449	160
		<b>449</b>	<b>160</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut		1 300	–
Förskott från kunder		6	9
Leverantörsskulder		3 987	3 290
Aktuell skatteskuld		4	–
Övriga skulder	17, 27	4 540	5 038
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	28	1 516	1 297
		<b>11 353</b>	<b>9 634</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>11 802</b>	<b>9 794</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>18 415</b>	<b>16 686</b>

## Kommentarer till balansräkningen

### ■ Anläggningstillgångar

Investeringar (netto) i immateriella och materiella anläggningstillgångar har gjorts om 910 mkr (616), varav 462 mkr (129) avser investeringar inom Coop Grossist, 414 mkr (406) avser investeringar inom Coop Butik samt 44 mkr (70) avser investeringar inom Coop Online.

Vid förvärvet av Netto Marknad Sverige AB ökade materiella anläggningstillgångar med 1 439 mkr och goodwill med 1 080 mkr.

Långfristig utlåning till allmänheten i MedMera Bank har ökat med 253 mkr (481) (nominellt).

### ■ Omsättningstillgångar

Vid förvärvet av Netto Marknad Sverige AB ökade rörelsetillgångarna med 461 mkr.

Kortfristig utlåning i MedMera Bank till allmänheten har minskat med 226 mkr (+125), på grund av överlätelsen av kreditkortstocken till Entercard.

Koncernens likvida medel, inklusive räntebärande kortfristiga placeringar, uppgår vid årets slut till 3 576 mkr (5 202). Detta inkluderar MedMera Banks likviditetsreserv om 422 mkr (606).

### ■ Eget kapital och skulder

I MedMera Bank, har kortfristig inlåning från allmänheten minskat med 451 mkr (245).

Vid förvärvet av Netto Marknad Sverige AB ökade rörelseskulderna med 1 002 mkr. Finansiering av förvärvet har bland annat skett via upplåning från kreditinstitut med 1 300 mkr och med 300 mkr från moderföretagets ägare.

# Koncernens förändringar av eget kapital

Koncernen		Eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare						Summa eget kapital
		Medlems-insatser	Övrigt tillskjutet kapital	Balanserade vinstmedel inkl årets resultat	Summa	Innehav utan bestämmande inflytande		
■ Ingående balans	2019-01-01	1 631	877	2 537	5 045	1 123	6 169	
Årets resultat enligt fastställd resultaträkning		–	–	15	15	-87		-72
Transaktioner med koncernens ägare								
Utdelning		–	–	–	–	-9		-9
Resultat från transaktion med ägare till innehav utan bestämmande inflytande		–	–	-61	-61	61		–
Förändring av medlemsinsatser		3	4	-6	1	–		1
Summa Transaktioner med ägare		3	4	-67	-60	52		-8
■ Utgående balans	2019-12-31	1 634	881	2 485	5 000	1 089	6 089	
■ Ingående balans	2018-01-01	1 633	876	2 293	4 802	1 118	5 920	
Årets resultat enligt fastställd resultaträkning		–	–	243	243	40		283
Transaktioner med koncernens ägare								
Utdelning		–	–	–	–	-33		-33
Resultat från transaktion med ägare till innehav utan bestämmande inflytande		–	–	2	2	-2		0
Förändring av medlemsinsatser		-2	1	–	-1	–		-1
Summa Transaktioner med ägare		-2	1	2	1	-35		-34
■ Utgående balans	2018-12-31	1 631	877	2 537	5 045	1 123	6 169	

# Koncernens kassaflödesanalys

Belopp i mkr	Not	2019	2018
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster	31	-74	298
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	33	282	241
Betald inkomstskatt		-1	-
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>208</b>	<b>538</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Ökning (-)/Minskning (+) av varulager		-165	27
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		737	-155
Ökning (+)/Minskning (-) av rörelseskulder		26	281
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>806</b>	<b>690</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-433	-447
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		35	19
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-512	-188
Förvärv av dotterföretag/rörelse, netto likvidpåverkan	33	-2 347	-2
Avyttring av dotterföretag/rörelse, netto likvidpåverkan	33	112	91
Förändring av finansiella tillgångar		1 227	205
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-1 918</b>	<b>-322</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Ökning av medlemsinsatser		1	3
Minskning av medlemsinsatser		-	-4
Förändring inlåning		-463	-260
Övrig förändring av lån		1 437	-70
Utbetald utdelning till andelar utan bestämmande inflytande		-9	-33
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>966</b>	<b>-364</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		-146	4
<b>Likvida medel vid årets början</b>		767	763
<b>■ Likvida medel vid årets slut</b>	<b>32</b>	<b>622</b>	<b>767</b>

# Noter, koncernen

Belopp i mkr om inget annat anges

## Not 1 | Väsentliga redovisningsprinciper

Enligt nedan samt i anslutning till berörda noter anges de väsentliga redovisningsprinciper som tillämpats vid upprättande av denna årsredovisning.

Tillämpade redovisningsprinciper för moderföretaget framgår enligt not M1.

Beloppen är avrundade till närmaste miljontal (mkr), om inte annat anges. Gjorda avrundningar kan i vissa fall medföra att delbelopp inte summerar till totaler. Vissa jämförelsebelopp har omklassificerats för att bättre överensstämma med presentationen för aktuellt år. I de fall en omklassificering är väsentlig har särskild upplysning lämnats härom.

### ■ GRUND FÖR UPRÄTTANDE AV ÅRSREDOVISNINGEN

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och Bokföringsnämndens allmänna råd BFNAR 2012:1 Årsredovisning och koncernredovisning (K3).

Moderföretaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen, utom i de fall som anges nedan i not M1.

Tillgångar, avsättningar och skulder har värderats till anskaffningsvärdet om inget annat anges nedan.

### ■ KONCERNREDOVISNING

Koncernredovisningen omfattar, förutom moderföretaget, samtliga bolag i vilka moderföretaget, direkt eller indirekt, har ett bestämmande inflytande.

Koncerninterna fordringar och skulder, intäkter och kostnader och orealiserade vinster eller förluster som uppkommer vid transaktioner mellan koncernföretag, elimineras i sin helhet. Orealiserade vinster som uppkommer vid transaktioner med intresseföretag och gemensamt styrda företag elimineras i den utsträckning som motsvarar koncernens ägarandel i företaget. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt som orealiserade vinster, men endast i den utsträckning det inte finns någon indikation på något nedskrivningsbehov.

### ■ UTLÄNDSK VALUTA

Poster i utländsk valuta

Monetära poster i utländsk valuta räknas om till balansdagens kurs. Icke-monetära poster räknas inte om utan redovisas till kurserna vid anskaffningstillfället. Kursvinster och kursförluster på rörelsefordringar och rörelsесkulder redovisas netto i rörelseresultatet. Motsvarande netto på finansiella fordringar och skulder redovisas bland övriga finansiella poster. Valutakursdifferenser som uppkommer vid reglering eller omräkning av monetära poster redovisas i resultaträkningen det räkenskapsår de uppkommer.

### Omräkning av utlandsverksamheter

Tillgångar och skulder, inklusive goodwill och andra koncernmässiga över- och undervärden, räknas om till redovisningsvalutan, svenska kronor, till balansdagkurs. Intäkter och kostnader räknas om till en genomsnittskurs som utgör en approximation av valutakurserna vid respektive transaktionstidpunkt. Valutakursdifferenser som uppkommer vid omräkningen redovisas direkt mot eget kapital. De ackumulerade kursdifferenserna som uppkommit vid omräkningen av en icke helägd verksamhet förde tas och redovisas som en del av innehav utan bestämmande inflytande. De ackumulerade valutakursdifferenserna avseende avyttrad utlandsverksamhet redovisas i resultaträkningen.

### ■ KLASSIFICERING

Anläggningstillgångar, långfristiga skulder och avsättningar består i allt väsentligt av belopp som förväntas återvinnas eller betalas efter mer än tolv månader räknat från balansdagen. Omsättningstillgångar och kortfristiga skulder består i allt väsentligt av belopp som förväntas återvinnas eller betalas inom tolv månader räknat från balansdagen.

## Not 2 | Segmentredovisning

### REDOVISNSPRINCIPER

Ett rörelsesegment är en del av koncernen som bedriver verksamhet i vilket det kan generera intäkter och ådra sig kostnader och för vilket det finns fristående finansiell information. KF-koncernen indelas i rörelsesegment utifrån hur verksamheten följs upp och utvärderas utav vd i moderföretaget. Denna indelning motsvaras av intern struktur för rapportering och styrning, i enlighet med fastställda ägardirektiv.

Fem rörelsesegment har identifierats:

- **Coop Grossist.** Grossistförsäljning av framför allt dagligvaror, inkl sortimentsutveckling, inköp och logistik.
- **Coop Butik.** Butiks försäljning av framför allt dagligvaror.
- **Coop Online.** Onlineförsäljning av dagligvaror, inkl logistik.
- **MedMera Bank.** Tillhandahåller tjänster inom lån och sparande, bland annat Coop betal- och kreditkort, kontokrediter, Coop sparkonto och Coop privatlån.
- **KF Fastigheter.** Utveckling, förädling och avyttring av främst mark och projektfastigheter

Från och med 2020 upphör Coop Online som ett eget rörelse-segment. Dess onlineförsäljningen ingår då i stället i Coop Butik, medan logistik och IT-plattform ingår i Coop Grossist.

I segmentens resultat, tillgångar och skulder har direkt hänförbara poster inkluderats. I tillgångar och skulder inkluderas även finansiella poster.

Posten Övrigt innehållar delar av koncernen som ej ingår i identifierade segment. Framför allt avses koncerngemensamma funktioner samt dotterbolagen Vår Gård Saltsjöbaden AB och Vi Media AB. Vidare ingår här andel av finansnetto, som ej fördelats till MedMera Bank.

Vid förekommande transaktioner mellan segmenten tillämpas marknadsmässig prissättning.

Tillämpade redovisningsprinciper i övrigt överensstämmer med koncernens.

---

Den externa nettoomsättningen avser till nästan uteslutande del varuförsäljning. Utav koncernens nettoomsättning om 35 923 mkr (33 223) är 0 mkr (0) härförbart till övriga Europa. Det finns ingen enskild kund som står för mer än 10 % av koncernens nettoomsättning. Därmed bedöms ingen större kund finnas utifrån detta kriterium. Koncernens immateriella och materiella anläggningstillgångar om 5 327 mkr (2 123) är härförbara till Sverige.

	Coop Grossist		Coop Butik		Coop Online <sup>2)</sup>		MedMera Bank	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<b>Resultat</b>								
Extern nettoomsättning	17 158	16 645	18 155	15 903	292	251	108	194
Intern nettoomsättning	11 976	11 666	10	10	27	28	91	82
<b>Nettoomsättning</b>	<b>29 134</b>	<b>28 311</b>	<b>18 164</b>	<b>15 913</b>	<b>318</b>	<b>279</b>	<b>199</b>	<b>275</b>
Avskrivningar och nedskrivningar	-78	-64	-433	-358	-6	-6	-7	-45
Andelar i intresseföretags resultat och gemensamt stydda företags resultat	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Rörelseresultat</b>	<b>66</b>	<b>85</b>	<b>-165</b>	<b>35</b>	<b>-185</b>	<b>-81</b>	<b>-79</b>	<b>-90</b>
Ränteintäkter och liknande resultatposter							135	142
Räntekostnader och liknande resultatposter							-50	-47
Övriga finansiella intäkter och kostnader							-	8
<b>Resultat efter finansiella poster</b>							<b>6</b>	<b>14</b>
<b>Övriga upplysningar</b>								
Investeringar i anläggningstillgångar <sup>1)</sup>	-462	-129	-414	-406	-44	-70	-10	-6
Investeringar i intresseföretag och gemensamt stydda företag	-	-	-	-	-	-	-	-
Tillgångar	8 407	7 840	7 234	4 162	-	129	4 353	4 799
Skulder	4 521	4 045	5 189	1 947	-	125	3 682	4 173

<sup>1)</sup> Avser nettoinvesteringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar.<sup>2)</sup> Tillgångar och skulder hänförbart till Coop Online AB har per 31/12-2019 överförts till rörelsesegmentet Coop Grossist.

	KF Fastigheter		Övrigt		Elimineringar		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
	46	56	166	175	–	–	35 923	33 223
	37	35	94	102	-12 235	-11 923	0	0
	<b>83</b>	<b>91</b>	<b>260</b>	<b>277</b>	<b>-12 235</b>	<b>-11 923</b>	<b>35 923</b>	<b>33 223</b>
	-22	-24	-5	-4	–	–	-550	-500
	-4	49	–	–	–	–	-4	49
	<b>78</b>	<b>173</b>	<b>43</b>	<b>40</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>-242</b>	<b>162</b>
			111	76	-34	-33	211	185
			-50	-62	34	33	-65	-77
			22	19	–	–	22	27
			<b>-80</b>	<b>72</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>-74</b>	<b>298</b>
	26	-2	-6	-3	–	–	-910	-616
	25	5	–	–	–	–	25	5
	2 416	2 496	6 268	6 031	-10 264	-8 771	18 415	16 686
	122	285	6 462	6 099	-7 650	-6 157	12 326	10 518

## Not 3 | Uppskattningar och bedömningar

Följande uppskattningar och bedömningar är de som bedöms vara de viktigaste för en förståelse av de finansiella rapporterna med hänsyn till graden av betydande bedömningar.

### ■ NEDSKRIVNINGSPRÖVNINGAR

Immateriella och materiella anläggningstillgångar upptas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Redovisat värde prövas närmest händelser eller ändrade förutsättningar indikerar att det redovisade värdet inte kan återvinnas. Beräknat nyttjandevärde utgörs av ett diskonterat kassaflöde. De viktigaste antagandena i dessa beräkningar rör tillväxttakt, vinstmarginaler, investeringsbehov och diskonteringsränta.

För andelar i dotterföretag, innehavda av moderföretaget, görs motsvarande bedömning om det finns indikation på att värdet understiger redovisat värde.

### ■ MEDLEMSPROGRAMMET

Koncernens kundlojalitetsprogram, ”Medlemsprogrammet”, ger kunder möjlighet att samla poäng i samband med inköp hos Coop eller partners. Redovisningsmässigt fördelas verkligt värde av ersättning som erhålls vid försäljningstillfället, mellan poäng och övriga komponenter i försäljningen. Beräkning av verkligt värde av intjänade poäng baseras på antaganden om förväntad inlösengrad. Ny bedömning av inlösengrad och kundpreferens, vad gäller inlösensätt, görs vid varje bokslutstillfälle.

### ■ VÄRDERING AV UNDERSKOTTSAVDRAG

Koncernen bedömer varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för uppskjutna skattefordringar avseende skattemässiga underskottsavdrag. Dessutom bedöms möjligheten att aktivera nya uppskjutna skattefordringar avseende tidigare uppkomna skattemässiga underskottsavdrag, vilka hittills inte föranlett aktivering. Uppskjuten skattefordran är endast upptagen i de fall det är troligt att framtida skattemässiga överskott kommer att finnas tillgängliga inom överskådlig tid för utnyttjande.

## Not 4 | Rörelseförvärv/-avyttringar

### REDOVISNINGSPRINCIPER

#### ■ ALLMÄNT

Vid upprättandet av koncernredovisningen tillämpas förvärvsmetoden.

Förvärv av ett dotterbolag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvar dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder.

I förvärvsanalysen fastställs det verkliga värdet vid förvärvstidpunkten av förvärvade identifierbara tillgångar och övertagna skulder samt innehav utan bestämmande inflytande. Innehav utan bestämmande inflytande värderas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Från och med förvärvstidpunkten inkluderas i koncernredovisningen det förvärvade företagets intäkter och kostnader, identifierbara tillgångar och skulder liksom eventuell uppkommen goodwill eller negativ goodwill.

Anskaffningsvärdet för dotterföretag beräknas till summan av verkligt värde vid förvärvstidpunkten för erlagda tillgångar med tillägg av uppkomna och övertagna skulder samt emitterade eget kapitalinstrument, utgifter som är direkt hänförliga till rörelseförvärvet samt eventuell tilläggsköpeskillning.

Koncernmässig goodwill uppkommer när anskaffningsvärdet vid förvärv av andelar i dotterföretag överstiger det i förvärvsanalysen fastställda värdet på det förvärvade företagets identifierbara nettotillgångar. Goodwill redovisas till anskaffningsvärdet med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuell nedskrivning. När skillnaden i stället är negativ uppkommer en negativ goodwill, som lösas upp baserat på orsaken till dess uppkomst.

#### ■ TILLÄGGSKÖPESKILLING

Är det vid förvärvstidpunkten sannolikt att köpeskillingen kommer att justeras vid en senare tidpunkt och beloppet kan uppskattas på ett tillförlitligt sätt, ingår beloppet i det beräknade slutliga anskaffningsvärdet för den förvärvade enheten.

Justering av värdet på tilläggsköpeskillning inom tolv månader från förvärvstidpunkten påverkar goodwill/negativ goodwill. Justering senare än tolv månader efter förvärvstidpunkten redovisas i koncernresultaträkningen.

#### ■ JUSTERING AV FÖRVÄRVSANALYS

I det fall förutsättningarna för förvärvsanalysen är ofullständiga justeras denna för att bättre återspeglar faktiska förhållanden vid förvärvstidpunkten. Justeringarna görs retroaktivt inom tolv månader efter förvärvstidpunkten. Justeringar senare än tolv månader efter förvärvstidpunkten redovisas som en ändrad uppskattning och bedömning.

#### ■ FÖRÄNDRINGAR I ÄGARANDEL

Vid förvärv av ytterligare andelar i ett företag, som redan är dotterföretag, upprättas inte någon ny förvärvsanalys eftersom moderföretaget redan har bestämmande inflytande. Eftersom förändringar i innehavet i företag som är dotterföretag enbart

är en transaktion mellan ägarna redovisas inte någon vinst eller förlust i resultaträkningen utan effekten av transaktionen redovisas enbart i eget kapital. Av denna anledning uppkommer inte goodwill.

Vid förvärv av ytterligare andelar i ett företag så att företaget blir dotterföretag upprättas en förvärvsanalys. De sedan tidigare ägda andelarna anses avyttrade. Andelar i ett dotterföretag har förvärvats. Vinst eller förlust, beräknad som skillnaden mellan verkligt värde och koncernmässigt redovisat värde, redovisas i koncernresultaträkningen.

Avtakta andelar i ett dotterföretag eller bestämmande inflytande upphör på annat sätt, anses andelarna som avyttrade i koncernredovisningen och vinst eller förlust vid avyttringen redovisas i koncernresultaträkningen. Om andelar finns kvar efter att bestämmande inflytande har upphört redovisas dessa med det verkliga värdet vid förvärvstidpunkten som anskaffningsvärdet.

#### ■ UPPSKJUTEN SKATT VID FÖRVÄRV AV

#### NETTO MARKNAD SVERIGE AB (COOP VARDAGSHANDEL AB)

Förvärvet av aktierna i Netto Marknad Sverige AB (Coop Vardags-handel AB), inkluderade ett större fastighetsinnehav. Avsikten i samband med aktieförvärvet var att, direkt efter tillträdet, påbörja processen med att avyttra fastighetsinnehavet. Denna separata del av aktieförvärvet, som avser fastigheterna, ses som ett substansförvärv. Någon goodwill härförbar till denna del uppkommer därmed ej. En tillförlitlig värdering av uppskjuten skatteskuld har inte kunnat göras i samband med förvärvet. Här till har en uppbokning av uppskjuten skatt inte bedömts ge en rättvisande bild redovisningsmässigt, mot bakgrund av den uttalade ambitionen att redan vid förvärvstillfället påbörja avyttringsprocessen. Av denna anledning har uppskjuten skatt värderats till noll.

### FÖRVÄRV/AVYTTRING AV KONCERNFÖRETAG UNDER RÄKENSKAPSÅRET

- I juli förvärvade Coop Butiker & Stormarknader AB samtliga aktier i Netto Marknad Sverige AB (Coop Vardags-handel AB).
- I oktober avyttrades det vilande dotterbolaget Tranbodarna AB.

Inom KF Fastigheter har följande förvärv och avyttringar skett:

- I april avyttrade KFF Utveckling Holding AB aktierna i Ferdinand 9 i Stockholm AB.
- I juli avyttrade KFF Fastigheter Bostad AB 50 % av aktierna i KFF Bostadsutveckling Kungens Kurva AB. Efter avyttringen finns 50 % av aktierna kvar i koncernens ägo och bolaget blir ett gemensamt styrt företag.
- I september avyttrade Brogård 1:84 i Upplands-Bro AB aktierna i Bro Mälarstrand 35 AB och Bro Mälarstrand 40 AB.

**FÖRVÄRV/AVYTTNING AV GEMENSAMT STYRDA  
FÖRETAG UNDER RÄKENSKAPSÅRET**

- I december avyttrade KF Fastigheter AB sitt innehav om 50% av aktierna i det vilande bolaget Handelsbodarna i Sverige Fastighets AB.

**Not 5 | Nettoomsättning****REDOVISNINGSPRINCIPER**

Intäkter redovisas när de ekonomiska fördelarna som är förknippade med transaktionen sannolikt kommer att tillfalla företaget samt när inkomsten kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Intäkterna redovisas till det verkliga värdet av vad som erhållits eller kommer att erhållas med avdrag för lämnade rabatter.

Koncernens nettoomsättning avser framför allt omsättning i butik, vilken intäktsredovisas i sin helhet vid försäljningstillfället. Koncernens kundlojalitetsprogram, ”Medlemsprogrammet”, ger kunder möjlighet att samla poäng i samband med inköp hos Coop eller partners. Baserat härpå kan kunden plocka ut varor och få framtida rabatter. Möjlighet finns också att lösa in poäng mot förmåner hos partners. Redovisningsmässigt fördelas verkligt värde av ersättning som erhålls vid försäljningstillfället, mellan poäng och övriga komponenter i försäljningen. Verkligt värde av intjänade poäng redovisas initialt som avsättning, varvid hänsyn tas till hur många poäng som förväntas bli inlösta totalt. Ny bedömning av inlösengrad och kundpreferens, vad gäller inlösensätt, görs vid varje bokslutstillfälle. Intäkt som fördelats till poäng redovisas i resultaträkningen när poängen lösas in alternativt förfaller.

Intäkt vid partihandelsförsäljning redovisas när varorna levereras. Intäkter hänförbara till tillhandahållande av tjänster inom områden som exempelvis logistik, marknadsföring, inköp & kategoristyrning, redovisning och IT redovisas i takt med att de intjänas.

I de fall köpevillkoren innebär att köparen erhåller en finansiering är intäktens verkliga värde nuvärdet av alla framtida betalningar.

Se vidare not om segmentredovisning.

## Not 6 | Övriga rörelseintäkter

### REDOVISNINGSPRINCIPER

Butiker agerar ombud för ett antal företag och erhåller därmed provisionsintäkter för utförda tjänster avseende exempelvis speltransaktioner och postverksamhet. Dylig provisionsersättning redovisas såsom övrig rörelseintäkt.

Koncernen	2019	2018
Realisationsvinst vid avyttring av rörelse/koncernföretag	–	4
Realisationsvinst vid avyttring av fastigheter	100	185
Provisionsintäkter avseende spel, biljetter mm	82	84
Tjänster, inkl vidarefakturerade kostnader	93	62
Hyresintäkter	0	0
Övrigt	160	131
	<b>435</b>	<b>466</b>

## Not 7 | Uppgifter om personal och ersättningar till styrelse/ledande befattningshavare

### ▪ Medelantalet anställda

Koncernen	2019	varav män	2018	varav män
Sverige	6 617	46%	4 809	48%
<b>Koncernen totalt</b>	<b>6 617</b>	<b>46%</b>	<b>4 809</b>	<b>48%</b>

### ▪ Redovisning av könsfördelning i styrelse och hos ledande befattningshavare

Koncernen	2019-12-31		2018-12-31	
	Andel kvinnor	Andel kvinnor	Andel kvinnor	Andel kvinna
Styrelsen	40%		29%	
Ledande befattningshavare	50%		33%	

### ▪ Löner och andra ersättningar samt sociala kostnader, inklusive pensionskostnader

	2019		2018	
	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader
Moderföretaget	25	30	26	41
(varav pensionskostnad) <sup>1) 3)</sup>		(24)		(25)
Dotterföretag	2 347	967	2 080	880
(varav pensionskostnad)		(193)		(188)
<b>Koncernen totalt</b>	<b>2 372</b>	<b>997</b>	<b>2 106</b>	<b>921</b>
(varav pensionskostnad) <sup>2) 3)</sup>		(217)		(213)

<sup>1)</sup> Av moderföretagets pensionskostnader, exklusiv särskild löneskatt, avser 0,7 mkr (0,8) gruppen styrelse, vd och vice vd.

<sup>2)</sup> Av koncernens pensionskostnader, exklusiv särskild löneskatt, avser 9 mkr (9) gruppen styrelse, vd och vice vd.

<sup>3)</sup> Inkluderar ej förekommande kostnad för nyintjänning av pensionsrätt, tryggad via Konsumentkooperationens pensionsstiftelse, även i det fall finansiering skett via befrintligt överskott i stiftelsen.

Till tidigare vd:ar i moderföretaget finns pensionsförpliktelser som säkerställts med företagsägda kapitalförsäkringar. Dessa innebär en utfästelse att utbeta pension, i överensstämmelse med marknadsvärde om 14 mkr (59) på berörda kapitalförsäkringar.

### ▪ Löner och andra ersättningar fördelade mellan styrelseledamöter mfl och övriga anställda

	2019		2018	
	Styrelse och vd	Övriga anställda	Styrelse och vd	Övriga anställda
Moderföretaget	9	17	8	18
(varav tantiem o.d.)	(–)	–	(–)	–
Dotterföretag	31	2 315	26	2 054
(varav tantiem o.d.)	(–)	–	(–)	–
<b>Koncernen totalt</b>	<b>40</b>	<b>2 332</b>	<b>34</b>	<b>2 072</b>
(varav tantiem o.d.)	(–)		(–)	

**Löner och andra ersättningar samt pensionskostnader till vd och övriga ledande befattningshavare i moderföretaget**

Tkr	2019			
	Lön <sup>1)</sup>	Pensions-kostnad <sup>2)</sup>	Förmåner <sup>3)</sup>	Summa
Vd Marie Nygren <sup>4)</sup>	1 743	620	18	2 381
Vice vd Anders Dahlquist-Sjöberg	2 954	492	108	3 554
Koncernledning, övriga (3 pers.)	5 766	2 272	308	8 346
<b>Summa</b>	<b>10 463</b>	<b>3 384</b>	<b>434</b>	<b>14 281</b>

Tkr	2018			
	Lön <sup>1)</sup>	Pensions-kostnad <sup>2)</sup>	Förmåner <sup>3)</sup>	Summa
Vd Tommy Ohlström <sup>5)</sup>	401	1 264	25	1 690
Vice vd Anders Dahlquist-Sjöberg	2 450	970	109	3 529
Koncernledning, övriga (5 pers.)	9 388	4 883	388	14 659
<b>Summa</b>	<b>12 240</b>	<b>7 117</b>	<b>522</b>	<b>19 878</b>

<sup>1)</sup> Lön inklusive semesterersättning och förändring av semesterlöneskuld.

<sup>2)</sup> Inkluderar förekommande kostnad för nyintjänning av pensionsrätt, tryggad via Konsumentkooperationens pensionsstiftelse, även om finansiering sker via beftigligt överskott i stiftelsen. Pensionskostnad inkluderar särskild löneskatt.

<sup>3)</sup> Förekommande förmåner består i huvudsak av bilförmåner.

<sup>4)</sup> Vd:s lön, pensionskostnad och förmåner avser perioden från tillträdet den 17 juni 2019.

<sup>5)</sup> Vd:s lön, pensionskostnad och förmåner avser perioden fram till KF:s stämma i april 2018.

**■ UPPSÄGNING OCH AVGÅNGSVEDERLAG VD**

För vd:s uppsägning gäller en ömsesidig uppsägningstid om 6 månader. Om uppsägning sker från bolagets sida utgår, utöver lön och förmåner under uppsägningstiden, ett avgångsvederlag motsvarande 12 månadslöner.

**■ PENSION VD**

Vd tillförsäkras förutom lagfästa försäkrings- och pensionsförmåner, avtalsfästa försäkrings- och pensionsförmåner, såsom dessa är avtalade mellan KFO och dess motparter. För vd tillämpas premiebestämd pensionslösning.

**Kostnadsförda ersättningar till styrelsen i moderföretaget<sup>1)</sup>**

Tkr	2019		2018	
	Styrelsearvode	Styrelsearvode	Styrelsearvode	Styrelsearvode
Anders Sundström, ordförande			130 <sup>2)</sup>	
Tommy Ohlström, ordförande	1 143 <sup>3)</sup>		1 839 <sup>4)</sup>	
Ann-Kristine Johansson, vice ordförande	289 <sup>5)</sup>		316 <sup>6)</sup>	
Jan Johnsson, andre vice ordförande	307 <sup>5)</sup>		147 <sup>7)</sup>	
Sune Dahlqvist, andre vice ordförande			134 <sup>2)</sup>	
Maj-Britt Johansson Lindfors, ledamot	173 <sup>8)</sup>		233 <sup>9)</sup>	
Håkan Smith, ledamot	182		176	
Kenneth Östberg, ledamot	205 <sup>10)</sup>		187 <sup>10)</sup>	
Anette Andersson, ledamot	124 <sup>11)</sup>		214 <sup>12)</sup>	
Stig Nilsson, ledamot	229		163	
Kristina Kamp, ledamot	287 <sup>9)</sup>		274 <sup>9)</sup>	
Britt Hansson, ledamot	187		182	
Maria Rudolphi, ledamot	250 <sup>9)</sup>		194	
Caroline Ullman-Hammer, ledamot	101			
Peter Renkel, ledamot	104			
Tobias Täpp, arbetstagarrepresentant	138		116	
Anneli Eklöf, arbetstagarrepresentant	175		132	
Anette Nilsson, arbetstagarrepresentant suppleant	36		43	
Johan Wiberg, arbetstagarrepresentant suppleant			6	
<b>Summa</b>	<b>3 930</b>		<b>4 486</b>	

<sup>1)</sup> Förutom styrelsearvode erhåller samtliga ledamöter ett kombinerat sammanträdes- och inläsningsarvode. Samtliga styrelseledamöter har även rätt till ersättning för förlorad arbetsinkomst.

<sup>2)</sup> Arvode för perioden fram till KF:s stämma 2018.

<sup>3)</sup> Arvoden inkluderar förutom styrelsearvode, arvode för ersättningsutskott samt arvode som heltidsarbetande styrelseordförande för perioden jan–apr 2019.

<sup>4)</sup> Arvodet för perioden efter KF:s stämma 2018, inkluderar förutom styrelsearvode, arvode för ersättningsutskott samt arvode som heltidsarbetande styrelseordförande.

<sup>5)</sup> Arvoden inkluderar förutom styrelsearvode, arvode för ersättningsutskott.

<sup>6)</sup> Arvoden inkluderar förutom styrelsearvode, arvode för ersättningsutskott. Arvoden har delvis fakturerats inklusive sociala avgifter.

<sup>7)</sup> Arvodet för perioden efter KF:s stämma 2018 inkluderar förutom styrelsearvode, arvode för ersättningsutskott.

<sup>8)</sup> Arvodet för perioden fram till KF:s stämma 2019, inkluderar förutom styrelsearvode, arvode för revisionsutskott.

<sup>9)</sup> Arvodet inkluderar förutom styrelsearvode, arvode för revisionsutskott.

<sup>10)</sup> Arvodet inkluderar förutom styrelsearvode, arvode som ordförande i styrgrupp för direktanslutna medlemmar.

<sup>11)</sup> Arvodet för perioden fram till KF:s stämma 2019, inkluderar förutom styrelsearvode, arvode som vice ordförande i styrgrupp för direktanslutna medlemmar.

<sup>12)</sup> Arvodet inkluderar förutom styrelsearvode, arvode som vice ordförande i styrgrupp för direktanslutna medlemmar.

## PRINCIPER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE I MODERFÖRETAGET

Med ledande befattningshavare i moderföretaget, som redovisas i denna not, avses vd, vice vd samt övriga befattningshavare ingående i koncernledningen. Nuvarande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare fastställdes på föreningsstämmman 2019. Lönesättningen ska vara konkurrenskraftig och medverka till att verksamheten bedrivs effektivt och rationellt, men inte vara löneledande. Ersättningen ska återspeglar befattning, ansvar, kompetens, prestation och erfarenhet. Huvudprincipen är fast ersättning.

### ■ PENSION

Vd i KF ska som huvudregel omfattas av premiebestämd tjänstepension genom anslutning till kollektivavtalad tjänstepension inom KTP1 alternativt ITP1. Pensionsåldern är 65 år och pensionsgrundande lön är kontant utbetalad lön. KTP1 och ITP1 omfattar ålders- och sjukpension, premiebefrielseförsäkring samt efterlevansskydd i eget val.

För KF:s vd kan särskild överenskommelse träffas om tilläggspremie för ålderspension. Den totala pensionspremien för ålderspension får maximalt uppgå till 35 % av fast lön upp till 500 tkr per månad, inklusive grundpremien inom KTP1 eller ITP1. Lön över 500 tkr per månad ger ingen rätt till tilläggspremie, utöver ordinarie premie om 30% enligt KTP1/ITP1.

### ■ UPPSÄGNING OCH AVGÅNGSVEDERLAG

#### LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Vid uppsägning från ledande befattningshavares sida gäller en uppsägningstid om högst sex månader. Anställningen kan sägas upp av arbetsgivaren med sex månaders uppsägningstid. Avgångsvederlag kan utgå med maximalt 12 månadslöner. Avgångsvederlaget utbetalas månadvis och ny lön från annan anställning eller ersättning från eget företag avräknas. Avgångsvederlag är ej pensionsmedförande eller semesterlönegrundande.

## Not 8 | Avskrivningar, nedskrivningar och återförläggningarna

### ■ Rader i resultaträkning som inkluderar avskrivningar, nedskrivningar och återförläggningarna

Koncernen	2019	2018
Kostnad för sålda varor	-32	-34
Försäljningskostnader	-510	-449
Administrationskostnader	-4	-13
Övriga rörelsekostnader	-4	-4
<b>-550</b>	<b>-500</b>	

## Not 9 | Arvode och kostnadsersättning till revisorer

Koncernen	2019	2018
<b>PwC</b>		
Revisionsuppdrag	8	7
Andra uppdrag	16	1

## Not 10 | Operationell leasing

### REDOVISNINGSPRINCIPER

Leasingavtal där de ekonomiska fördelar och risker som är hänförliga till leasingobjektet i allt väsentligt kvarstår hos leasegivaren, klassificeras som operationell leasing. Betalningar, inklusive en första förhöjd hyra, enligt dessa avtal redovisas som kostnad linjärt över leasingperioden.

### ■ Leasingavtal där företaget är leasetagare

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Framtida minimileaseavgifter avseende icke uppsägningsbara operationella leasingavtal</b>		
Inom ett år	1 067	977
Mellan ett och fem år	3 052	3 760
Senare än fem år	1 408	1 382
<b>5 527</b>	<b>6 119</b>	
<b>Räkenskapsårets kostnadsförläggning</b>		
	2019	2018
	1 159	1 104

De operationella leasingavtalen där företaget är leasetagare hänförlig framför allt till hyra av butiks- och lagerlokaler. Inom koncernen finns ett stort antal hyreskontrakt för butiker och övriga lokaler som till sin karaktär skiljer sig åt vad gäller t ex avtalstider och indexuppräkningar. De flesta avtalen kan vid leasingperiodens slut förlängas till en avgift som överensstämmer med en marknadsmässig avgift. I vissa hyresavtal ingår en variabel avgift som utgörs av en omsättningsbaserad del.

**Leasingavtal där företaget är leasegivare**

Koncern	2019-12-31	2018-12-31
<b>Framtida minimileaseavgifter avseende icke uppsägningsbara operationella leasingavtal</b>		
Inom ett år	33	49
Mellan ett och fem år	86	121
Senare än fem år	18	12
	<b>137</b>	<b>182</b>
<b>Variabla avgifter som ingår i räkenskapsårets resultat</b>		
	<b>2019</b>	<b>2018</b>
	<b>1</b>	<b>4</b>

De operationella leasingavtalen där företaget är leasegivare hänför sig framför allt till uthyrning av butikslokaler. Hyreskontrakten skiljer sig åt vad t ex avser avtalstider och indexuppräkningar. De flesta avtal kan vid leasingperiodens slut förlängas. I vissa hyresavtal ingår en variabel avgift som utgörs av en omsättningsbaserad del.

**Not 11 | Andelar i intresseföretag och gemensamt styrd företag**

**REDOVISNINGSPRINCIPER**

Aktieinnehav i intresseföretag, i vilka koncernen har lägst 20 % och högst 50 % av rösterna eller på annat sätt har ett betydande inflytande, redovisas enligt kapitalandelsmetoden. Kapitalandelsmetoden innebär att det i koncernen redovisade värdet på aktier i intresseföretag motsvaras av koncernens andel i intresseföretagens egna kapital, eventuella restvärdet på koncernmässiga över- och undervärden, inklusive goodwill och negativ goodwill reducerat med eventuella internvinster. I koncernens resultaträkning redovisas som ”Andel i intresseföretags resultat” koncernens andel i intresseföretagens resultat efter skatt justerat för eventuella avskrivningar på eller upplösningar av förvärvade över- respektive undervärden, inklusive avskrivning på goodwill/upplösning av negativ goodwill. Erhållna utdelningar från intresseföretag minskar redovisat värde.

När koncernens andel av redovisad förlust överstiger redovisat värde på andelarna i intresseföretagets egna kapital, reduceras andelarnas värde till noll. Avräkning för förlust sker även mot långfristiga finansiella mellanhavanden utan säkerhet, vilka till sin ekonomiska innehörd utgör en del av nettoinvestering i intresseföretaget. Fortsatta förluster redovisas bara om koncernen har lämnat garantier för att täcka dem.

Ett gemensamt styrt företag är ett joint venture som inbegriper bildandet av ett aktiebolag, handelsbolag eller någon annan form av företag i vilket varje samägare äger andelar. Joint venture är ett avtalsbaserat samarbete där två eller flera parter gemensamt bedriver en ekonomisk verksamhet och har ett gemensamt bestämmande inflytande över verksamheten. Innehav i gemensamt styrt företag redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

### ■ Andelar i intresseföretag

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	122	119
Aktieägartillskott	8	3
Årets andel i intresseföretags resultat	-1	-
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>129</b>	<b>122</b>

### ■ Specifikation av koncernens innehav av andelar i intresseföretag

Intresseföretag	org nr	säte	Andelar/antal i % <sup>1)</sup>	2019-12-31	2018-12-31	
				Kapitalandelens värde i koncernen	Andelar/antal i % <sup>1)</sup>	Kapitalandelens värde i koncernen
<b>Indirekt ägda</b>						
Norra Backaplan Bostads AB	556743-0276	Göteborg	33	129	33	122

<sup>1)</sup> Ägarandelen av kapitalet avses, vilket även överensstämmer med andelen av rösterna för totalt antal aktier.

### ■ Andelar i gemensamt styrda företag

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	39	47
Förvärv	5	-
Aktieägartillskott	2	-
Årets andel i gemensamt styrda företags resultat	-3	50
Årets utdelning	-31	-58
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>12</b>	<b>39</b>

### ■ Specifikation av koncernens innehav av andelar i gemensamt styrda företag

Gemensamt styrda företag	org nr	säte	Andelar/antal i % <sup>1)</sup>	2019-12-31	2018-12-31	
				Kapitalandelens värde i koncernen	Andelar/antal i % <sup>1)</sup>	Kapitalandelens värde i koncernen
<b>Indirekt ägda</b>						
Handelsbodarna i Sverige Fastighets AB	556792-4146	Stockholm	-	-	50	31
Bostadsutveckling Kungens Kurva AB	559056-7888	Stockholm	50	5	-	-
Bro Markutveckling AB	556803-3079	Strängnäs	50	5	50	5
Ljustra Projektutveckling KB	969700-6188	Ljustra	50	1	50	1
Övriga, vilande eller av mindre betydelse			-	1	-	2
				<b>12</b>		<b>39</b>

<sup>1)</sup> Ägarandelen av kapitalet avses, vilket även överensstämmer med andelen av rösterna för totalt antal aktier.

**Not 12 | Finansiella poster****REDOVISNINGSPRINCIPER**

Ränta redovisas som intäkt enligt effektivräntemetoden. Effektivräntan är den ränta som diskonterar de uppskattade framtida kassaflödena under ett finansiellt instruments förväntade löptid till den finansiella tillgångens eller skuldens redovisade netto-värde. Utdelning redovisas när behörigt organ har fattat beslut om att utdelning ska lämnas.

**Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar**

Koncernen	2019	2018
Ränteintäkter	4	6
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	–	-13
Utdelningar	14	16
Nedskrivningar	-2	-1
Återföring nedskrivningar	10	25
Övrigt	0	0
	<b>26</b>	<b>33</b>

**Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter**

Koncernen	2019	2018
Ränteintäkter	209	166
Utdelningar	0	1
Valutakursresultat	-4	4
Realisationsresultat	2	9
Återföring av nedskrivning	2	0
Övriga finansiella intäktsposter	0	0
	<b>209</b>	<b>179</b>

**Räntekostnader och liknande resultatposter**

Koncernen	2019	2018
Räntekostnader, övriga	-31	-16
Nedskrivningar	-27	-30
Övriga finansiella kostnadsposter	-8	-31
	<b>-67</b>	<b>-77</b>

**Not 13 | Inkomstskatter****REDOVISNINGSPRINCIPER**

Skatt på årets resultat i resultaträkningen består av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Aktuell skatt är inkomstskatt för innevarande räkenskapsår som avser årets skattepliktiga resultat och den del av tidigare räkenskapsårs inkomstskatt som ännu inte har redovisats. Uppskjuten skatt är inkomstskatt för skattepliktigt resultat avseende framtida räkenskapsår till följd av tidigare transaktioner eller händelser.

Uppskjuten skatteskuld redovisas för alla skattepliktiga temporära skillnader, dock inte för temporära skillnader som härrör från första redovisningen av goodwill. Uppskjuten skattefordran redovisas för avdragsgilla temporära skillnader och för möjligheten att i framtiden använda skattemässiga underskottsavdrag. Beloppen baseras på de skattesatser och skatteregler som är beslutade före balansdagen och har inte nuvärdeberäknats.

Uppskjutna skatteskulder som uppstått vid rena substansförvärv nuvärdeberäknas om värdet på den uppskjutna skatteskulden är en väsentlig del av affärsuppgörelsen och det finns ett dokumenterat samband mellan köpeskillingen och köparens värdering av den uppskjutna skatteskulden.

Uppskjutna skattefordringar har värderats till högst det belopp som sannolikt kommer att återvinnas baserat på innevarande och framtida skattepliktiga resultat. Värderingen omprövas varje balansdag.

I koncernbalansräkningen delas obeskattade reserver upp på uppskjuten skatt och eget kapital.

Koncernen	2019	2018
Aktuell skatt	-1	–
Uppskjuten skatt	3	-15
	<b>2</b>	<b>-15</b>

### ■ Avstämning av effektiv skatt

Koncernen	%	2019 Belopp	%	2018 Belopp
Resultat före skatt		-74		298
Skatt enligt gällande skattesats för moderföretaget	21,4%	16	22,0%	-65
Av-/nedskrivning av koncernmässig goodwill		-13		-1
Andra icke-avdragsgilla kostnader		-27		-60
Ej skattepliktiga intäkter		54		77
Skatteeffekt försäljning av aktier, fastighet och bostadsrätt		18		31
Ökning av underskottsavdrag utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt		-45		-6
Effekt av ändrade skattesatser och skatteregler		-		-1
Justering av skatt i intresseföretag och gemensamt styrda företag		-1		10
<b>Redovisad effektiv skatt</b>		<b>2</b>		<b>-15</b>

Temporära skillnader föreligger då det finns skillnader i tillgångs-  
ars och skulders redovisade respektive skattemässiga värden.

Temporära skillnader avseende följande poster samt underskotts-  
avdrag har resulterat i uppskjutna skattefordringar och skatte-  
skulder.

Koncernen	2019-12-31			2018-12-31		
	Uppskjuten skatte- fordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skatte- fordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
<b>Temporära skillnader</b>						
Anläggningstillgångar, inkl ev obeskattade reserver	16	9	7	14	10	4
Avsättningar och långfristiga skulder	9	-	9	11	-	11
Skattemässigt underskottsavdrag	506	-	506	446	-	446
Uppskjuten skattefordran/skuld	531	9	522	471	10	461
Kvittning	-9	-9		-10	-10	
<b>Uppskjuten skattefordran/skuld (netto)</b>	<b>522</b>	-	<b>522</b>	<b>461</b>	-	<b>461</b>

Skattemässiga underskottsavdrag uppgår totalt till 5208 mkr  
(4831). Av detta belopp har 2086 mkr (2029) beaktats vid  
beräkning av uppskjuten skattefordran.

## Not 14 | Immateriella anläggningstillgångar

### REDOVISNINGSPRINCIPER

Immateriella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärdet minskat med ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar. Vid redovisning av internt upparbetade immateriella tillgångar tillämpas aktiveringsmodellen. Anskaffningsvärdet för en internt upparbetad immateriell anläggningstillgång utgörs av samtliga direkt hänförbara utgifter (t ex material och löner). Utgifter för internt genererad goodwill och varumärken redovisas i resultaträkningen som kostnad när de uppkommer. Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod. Vid förvärv av strategisk karaktär, till exempel för att få tillgång till nya marknader, tillämpas för goodwill en avskrivningstid på upp till 10 år.

För internt upparbetade immateriella tillgångar, som har aktiverats från och med 2016, görs en omföring inom eget kapital. Motsvarande belopp förs från fritt eget kapital till bunden fond för utvecklingsutgifter. Fonden lösas upp i samma takt som avskrivningar, nedskrivningar och avyttringar.

Tillämpade avskrivningstider	Nyttjande-period
<b>Internt upparbetade immateriella tillgångar</b>	
Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten och liknande arbeten	3–5 år
<b>Förvärvade immateriella tillgångar</b>	
Koncessioner, patent, licenser, varumärken samt liknande rättigheter	3–10 år
Hyresrätter och liknande rättigheter	5–7 år
Goodwill	5–10 år

### ■ NEDSKRIVNING

Vid varje balansdag bedöms om det finns någon indikation på att en tillgångs värde är lägre än dess redovisade värde. Om en sådan indikation finns, beräknas tillgångens återvinningsvärdet. Om det inte går att beräkna en enskild tillgångs återvinningsvärdet beräknas återvinningsvärdet för hela den kassagenererande enhet som tillgången hör till. För tillgångar, andra än goodwill, som tidigare skrivits ned görs per varje balansdag en bedömning om återföring av nedskrivning kan ske.

Återvinningsvärdet är det högsta av verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader och nyttjandevärde. Vid beräkning av nyttjandevärdet beräknas nuvärdet av de framtida kassaflöden som tillgången väntas ge upphov till i den löpande verksamheten samt när den avyttras eller utrangeras. Den diskonteringsränta som används återspeglar marknadsmässiga bedömningar av pengars tidsvärde och de risker som avser tillgången. En tidigare nedskrivning återförs endast om de skäl som låg till grund för beräkningen av återvinningsvärdet vid den senaste nedskrivningen har förändrats.

### ■ Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten och liknande arbeten

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	405	331
Övriga investeringar	40	45
Avytringar och utrangeringar	-22	-3
Omklassificeringar	65	32
	<b>488</b>	<b>405</b>
<b>Ackumulerade avskrivningar</b>		
Vid årets början	-261	-209
Återförla avskrivningar på avyttringar och utrangeringar	17	3
Årets avskrivning	-64	-55
	<b>-308</b>	<b>-261</b>
<b>Ackumulerade nedskrivningar</b>		
Omklassificeringar	-	5
Årets nedskrivningar	-	-5
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>180</b>	<b>144</b>

**■ Koncessioner, patent, licenser,  
varumärken samt liknande rättigheter**

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	25	17
Rörelseförvärv	1	1
Omklassificeringar	-1	7
	<b>25</b>	<b>25</b>
<b>Ackumulerade avskrivningar</b>		
Vid årets början	-15	-13
Avyttringar och utrangeringar	-	1
Årets avskrivning	-3	-3
	<b>-18</b>	<b>-15</b>
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>7</b>	<b>10</b>

**■ Hyresrättar och liknande rättigheter**

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	9	9
Rörelseförvärv	8	-
	<b>17</b>	<b>9</b>
<b>Ackumulerade avskrivningar</b>		
Vid årets början	-9	-8
Rörelseförvärv	-3	-
Årets avskrivning	-1	-1
	<b>-13</b>	<b>-9</b>
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

**■ Goodwill**

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	380	451
Rörelseförvärv	1 080	1
Avyttringar och nedläggning av verksamhet	-	-21
Omklassificeringar	-7	-51
	<b>1 453</b>	<b>380</b>

**Ackumulerade avskrivningar**

Vid årets början	-258	-326
Avyttringar och nedläggning av verksamhet	-	9
Omklassificeringar	7	68
Årets avskrivning	-61	-9

**Ackumulerade nedskrivningar**

Vid årets början	-101	-95
Avyttringar och nedläggning av verksamhet	-	11
Omklassificeringar	-	-17
	<b>-101</b>	<b>-101</b>
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>1 040</b>	<b>21</b>

**■ Förskott avseende immateriella anläggningstillgångar**

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
Förskott vid årets början	146	75
Förändring via förvärv/avyttring av dotterföretag	475	143
Omklassificeringar	-64	-44
Årets nedskrivningar	-4	-28
	<b>552</b>	<b>146</b>
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>		

## Not 15 | Materiella anläggningstillgångar

### REDOVISNSPRINCIPER

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår förutom inköpspriset även utgifter som är direkt hänförliga till förvärvet. Tillkommande utgifter som uppfyller tillgångskriteriet räknas in i tillgångens redovisade värde. Utgifter för löpande underhåll och reparationer redovisas som kostnader när de uppkommer. Avskrivning sker linjärt över tillgångens bedömda nyttjandeperiod. När en komponent i en anläggningstillgång byts ut, utrangeras eventuell kvarvarande del av den gamla komponenten och den nya komponentens anskaffningsvärde aktiveras.

Låneutgifter belastar resultatet i den period till vilken de hänför sig, oavsett hur de upplånade medlen har använts.

Realisationsvinst respektive realisationsförlust vid avyttring av materiell anläggningstillgång redovisas i resultaträkningen som Övrig rörelseintäkt respektive Övrig rörelsekostnad. Realisationsresultat beräknas med beaktande av avdrag för direkta försäljningskostnader.

Tillämpade avskrivningstider	Nyttjande-period
Byggnader	10–100 år
Markanläggning	20 år
Nedlagda utgifter på annans fastighet	max 20 år
Maskiner och andra tekniska anläggningar	5–10 år
Inventarier, verktyg och installationer	3–20 år

Byggnaderna består av ett antal komponenter med olika nyttjandeperioder. Huvudindelningen är byggnader och mark. Ingen avskrivning sker på komponenten mark vars nyttjandeperiod bedöms som obegränsad. Byggnaderna består av flera komponenter vars nyttjandeperiod varierar.

#### Följande huvudgrupper av komponenter har identifierats och ligger till grund för avskrivningen på:

<b>Byggnader</b>	
Stomme, inkl grund	100 år
Stomkomplettering	25 år
Fasad	50–75 år
Tak	20–40 år
Fasad-/stomkomplettering, ytskikt	10 år
Installationer, allmänna för fastighet	25 år
Normal hyresgästanpassning, byggnad	Kontraktstid

<b>Byggnadsinventarier:</b>	
Installationer, specifika för verksamheten	25 år
Normal hyresgästanpassning, byggnadsinventarier	Kontraktstid

### ■ NEDSKRIVNING

Vid varje balansdag bedöms om det finns någon indikation på att en tillgångs värde är lägre än dess redovisade värde. Om en sådan indikation finns, beräknas tillgångens återvinningsvärde. Om det inte går att beräkna en enskild tillgångs återvinningsvärde beräknas återvinningsvärdet för hela den kassagenererande enhet som tillgången hör till. För tillgångar som tidigare skrivits ned görs per varje balansdag en bedömning om återföring av nedskrivning kan ske.

Återvinningsvärdet är det högsta av verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader och nyttjandevärde. Vid beräkning av nyttjandevärdet beräknas nuvärdet av de framtida kassaflöden som tillgången väntas ge upphov till i den löpande verksamheten samt när den avyttras eller utrangeras. Den diskonteringsränta som används återspeglar marknadsmässiga bedöningar av pengars tidsvärde och de risker som avser tillgången. En tidigare nedskrivning återförs endast om de skäl som låg till grund för beräkningen av återvinningsvärdet vid den senaste nedskrivningen har förändrats.

### ■ LEASING

Leasingavtal som innebär att de ekonomiska riskerna och fördelarna med att äga en tillgång i allt väsentligt överförs från leasegivaren till ett företag i KF-koncernen klassificeras i koncernredovisningen som finansiella leasingavtal. Finansiella leasingavtal medför att rättigheter och skyldigheter redovisas som tillgång respektive skuld i balansräkningen. Tillgången och skulden värderas initialt till det längsta av tillgångens verkliga värde och nuvärdet av minimileaseavgifterna. Utgifter som direkt kan hänföras till leasingavtalet läggs till tillgångens värde. Leasingavgifterna fördelar på ränta och amortering enligt effektivräntemetoden. Räntekostnader fördelar därmed över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats för den under respektive period redovisade skulden. Variabla avgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer. Den leasade tillgången skrivs av linjärt över den bedömda nyttjandeperioden.

### ■ Byggnader och mark

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	788	846
Nyanskaffningar	37	8
Rörelseförvär	2 142	-
Avyttringar och utrangeringar	-170	-76
Omklassificeringar	-	10
	<b>2 797</b>	<b>788</b>
<b>Ackumulerade avskrivningar</b>		
Vid årets början	-231	-224
Rörelseförvär	-368	-
Återförda avskrivningar på avyttringar och utrangeringar	11	20
Årets avskrivning	-50	-27
	<b>-638</b>	<b>-231</b>
<b>Ackumulerade nedskrivningar</b>		
Vid årets början	-144	-158
Rörelseförvär	-28	-
Återförda nedskrivningar på avyttringar och utrangeringar	-	8
Under året återförda nedskrivningar	6	6
	<b>-166</b>	<b>-144</b>
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>1 993</b>	<b>413</b>

### ■ Varav mark och markanläggning

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
Ackumulerade anskaffningsvärden	292	191
Ackumulerade avskrivningar	-32	-29
Ackumulerade nedskrivningar	-7	-6
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>253</b>	<b>156</b>

### ■ Upplysning om verkligt värde på förvaltningsfastigheter

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade verkliga värden</b>		
Vid årets början	930	851
Vid årets slut	461	930

Marknadsvärdet av helägda förvaltningsfastigheter per 31 december 2019 uppgick till 461 Mkr (930). Fastigheterna är till sin karaktär främst mark och/eller projektfastigheter. Marknadsvärdet har fastställts genom interna och externa värderingar. Byggrätter/mark har värderats utifrån bedömt marknadsvärde per kvadratmeter byggrätt i de fall det finns fastställda byggrätter enligt detaljplan. Om detaljplan saknas för en fastighet har ett riskavdrag gjorts utifrån bedömda förutsättningar för att erhålla byggrätter enligt detaljplan. För bebyggda

projektfastigheter används bedömt värde per kvadratmeter byggrätt efter avdrag för rivningskostnader och övriga kostnader. Till detta läggs initialt återstående driftnetto av befintliga hyresavtal under kalkylperioden. Projektfastigheter värderas utifrån det uppskattade värdet av genomfört projekt med avdrag för kvarstående investeringar och ett bedömt riskpåslag, inklusive i vissa fall även en kompletterande sammanräkning av de upparbetade investeringarna i projektet.

### ■ Nedlagda utgifter på annans fastighet

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Rörelseförvär	243	-
Avyttringar och utrangeringar	-9	-
	<b>234</b>	-

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Rörelseförvär	-176	-
Återförda avskrivningar på avyttringar och utrangeringar	7	-
Årets avskrivning	-6	-
	<b>-175</b>	-

### ■ Ackumulerade avskrivningar

Rörelseförvär	-17	-
Under året återförda nedskrivningar	1	-
Årets nedskrivningar	-2	-
	<b>-18</b>	-
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>41</b>	-

### ■ Maskiner och andra tekniska anläggningar

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	61	61
Nyanskaffningar	1	-
	<b>62</b>	<b>61</b>

### ■ Ackumulerade avskrivningar

Vid årets början	-58	-58
Årets avskrivning	-1	-
	<b>-59</b>	<b>-58</b>
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

**■ Inventarier, verktyg och installationer**

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	3 727	3 516
Nyanskaffningar	360	377
Rörelseförvärv	676	1
Avyttringar och utrangeringar	-427	-217
Omklassificeringar	48	50
	<b>4 384</b>	<b>3 727</b>
<b>Ackumulerade avskrivningar</b>		
Vid årets början	-2 257	-2 030
Rörelseförvärv	-534	-
Återförlagda avskrivningar på avyttringar och utrangeringar	400	200
Omklassificeringar	-	-40
Årets avskrivning	-413	-387
	<b>-2 804</b>	<b>-2 257</b>
<b>Ackumulerade nedskrivningar</b>		
Vid årets början	-176	-198
Återförlagda nedskrivningar på avyttringar och utrangeringar	4	13
Under året återförlagda nedskrivningar	59	14
Årets nedskrivningar	-11	-5
	<b>-124</b>	<b>-176</b>
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>1 456</b>	<b>1 294</b>

**■ Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar**

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Vid årets början</b>		
Avyttringar och utrangeringar	-28	-8
Omklassificeringar	-48	-20
Investeringar	34	61
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>51</b>	<b>93</b>

**Not 16 | Fordringar hos gemensamt stydda företag**

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	29	29
Tillkommande fordringar	72	-
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>101</b>	<b>29</b>

**Not 17 | MedMera Bank**

MedMera Banks uppdrag är att erbjuda bra och konkurrenskraftiga ut- och inlåningsprodukter till privatkunder. Banken erbjuder även en kortprodukt både med och utan kreditfunktion som kan användas i Coops butiker samt ansvarar för all kortinlösen inom konsumentkooperationen. Den tekniska infrastrukturen gör att banken ligger online med samtliga kassor i alla anslutna butiker.

<b>Utlåning</b>	<b>2019-12-31</b>	<b>2018-12-31</b>
<b>Utlåning till kreditinstitut (kortclearingsfordran)</b>		
Avtalsenligt odiskonterat kassaflöde		
Högst 1 år	304	371
	<b>304</b>	<b>371</b>
<b>Utlåning till allmänhet</b>		
Avtalsenligt odiskonterat kassaflöde		
Högst 1 år	555	781
Längre än 1 år men högst 5 år	1 882	1 885
Längre än 5 år	1 378	1 121
	3 815	3 787
<b>Summa utlåning</b>	<b>4 118</b>	<b>4 159</b>
<b>Osäkra lånefordringar</b>		
<b>Utlåning till allmänhet</b>		
Osäkra lånefordringar	7	9
Reserverat	-7	-8
	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Förfallna lånefordringar</b>		
<b>Utlåning till allmänhet</b>		
Förfallna 60 dagar eller mindre	35	32
Förfallna mellan 60 dagar och 90 dagar	6	7
Förfallna mellan 90 dagar och 180 dagar	0	1
Förfallna mellan 180 dagar och 360 dagar	0	0
	<b>40</b>	<b>40</b>
<b>Inlåning</b>		
<b>Inlåning från allmänhet</b>		
Avtalsenligt odiskonterat kassaflöde		
Högst 1 år	2 731	3 183
Längre än 1 år men högst 5 år	36	31
	<b>2 767</b>	<b>3 214</b>

**Not 18 | Andra långfristiga värdepappersinnehav**

<b>Koncernen</b>	<b>2019-12-31</b>	<b>2018-12-31</b>
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	265	285
Tillkommande tillgångar	4	7
Avgående tillgångar	-45	-27
Omklassificeringar	-2	-
	<b>222</b>	<b>265</b>
<b>Ackumulerade nedskrivningar</b>		
Vid årets början	-104	-104
Omklassificeringar	2	-
Under året återförda nedskrivningar	10	2
Årets nedskrivningar	-2	-2
	<b>-94</b>	<b>-104</b>
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>128</b>	<b>161</b>

**Not 19 | Finansiella instrument och riskhantering****REDOVISNINGSPRINCIPER**

Finansiella tillgångar och skulder redovisas i enlighet med kapitel 11 (Finansiella instrument värderade utifrån anskaffningsvärdet) i BFNAR 2012:1.

Finansiella tillgångar värderas vid första redovisningstillfället till anskaffningsvärdet, inklusive eventuella transaktionsutgifter som är direkt hänförliga till förvärvet av tillgången.

Kortfristiga räntebärande placeringar, omsättningsaktier inklusive fondandelar och derivat värderas kollektivt enligt den så kallade förföljmetoden till det längsta av anskaffningsvärdet och verkligt värde.

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i balansräkningen när företaget blir del i instrumentets avtalsmässiga villkor. En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när den avtalsenliga rätten till kassaflödet från tillgången har upphört eller reglerats. Det samma gäller när de risker och fördelar som är förknippade med innehavet i allt väsentligt överförts till annan part och företaget inte längre har kontroll över den finansiella tillgången. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när den avtalade förpliktelsen fullgjorts eller upphört.

**■ KUNDFORDRINGAR OCH ÖVRIGA FORDRINGAR**

Kundfordringar och övriga fordringar som utgör omsättningstillgångar värderas individuellt till det belopp som beräknas inflyta efter avdrag för osäkra fordringar. Finansiella anläggningstillgångar värderas efter första redovisningstillfället till anskaffningsvärde med avdrag för eventuella nedskrivningar och med tillägg för eventuella uppskrivningar. Fordringar som är räntefria eller som löper med en ränta som avviker från marknadsräntan och som har en löptid överstigande 12 månader, redovisas till diskonterat nuvärde. Tidsvärdesförändringen redovisas som ränteintäkt i resultaträkningen. Kundfordringars förväntade löptid är kort, varför värdet på dessa redovisas till nominellt belopp utan diskontering.

**■ KORTFRISTIGA PLACERINGAR**

Värdepapper som är anskaffade med avsikt att innehålls kortstiktigt redovisas inledningsvis till anskaffningsvärde och i efterföljande värderingar i enlighet med längsta värdetets princip till det längsta av anskaffningsvärde och marknadsvärde. Koncernens värdepappersportfölj ingår i posten korfristiga placeringar. Här i ingående instrument utgörs av räntebärande placeringar, omsättningssaktier inkl fondandelar och derivat. Derivatinstrument utgörs bl a av terminskontrakt och swappar som utnyttjas för att täcka risker för valutakursförändringar och för exponering av ränterisker. För de instrument som ingår tillämpas värderingsprincipen på portföljen som helhet. Detta innebär att vid prövning av längsta värdetets princip avräknas orealiserade förluster mot orealiserade vinster i portföljen.

**■ ANDRA LÅNGFRISTIGA VÄRDEPAPPERSINNEHAV**

Tillgångar ingående i posten redovisas inledningsvis till anskaffningsvärde. I efterföljande redovisning värderas aktierna till anskaffningsvärde med bedömning av om ett nedskrivningsbehov föreligger. De räntebärande tillgångarna värderas i efterföljande redovisning till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värdeminskning.

**■ LÄNESKULDER OCH LEVERANTÖRSSKULDER**

Långfristiga finansiella skulder redovisas till upplupet anskaffningsvärde. Utgifter som är direkt hänförliga till upptagande av lån har korrigerat lånetets anskaffningsvärde och periodiseras enligt effektivräntemetoden. Kortfristiga skulder redovisas till anskaffningsvärde.

**■ DERIVATINSTRUMENT FÖR VILKA****SÄKRINGSREDOVISNING INTE TILLÄMPAS**

Dotterbolagens valutarisker säkras, med vissa avvikeler, mot koncernens internbank (MedMera Bank AB). Internbanken aggregerar sedan valutarisken i koncernen och säkrar denna mot externa motparter. Dotterbolagens import och export av varor i utländsk valuta som är kontrakterade och där pris, volym och leveranstidpunkt är fastställda ska säkras i sin helhet. Dotterbolag har även rätt att, i samråd med finansavdelningen, valutasäkra inköpsavtal utöver orderläggning i syfte att säkerställa vinstmarginaler och marknadssandlar. Vidare skall balansexponering från nettotillgångar/skulder i andra valutor, förutom genom eget kapital i dotter och intressebolag, valutasäkras (förutom avvikeler enligt placeringspolicy).

Om det bedöms vara lämpligt att justera koncernens ränterisk på total nivå kan KF använda sig av räntederivat.

Derivatinstrument värderas i enlighet med längsta värdetets princip dvs endast utestående derivatinstrument med negativt värde redovisas i balans-och resultaträkningen.

**■ DERIVATINSTRUMENT FÖR VILKA****SÄKRINGSREDOVISNING TILLÄMPAS**

Koncernens elprisrisk hanteras genom handel med elderivat. Prognostiserad egen förbrukning prissäkras enligt norm fastlagd i finanspolicy. För dessa prissäkringar tillämpas säkringsredovisning vilket innebär att inga utestående elderivat tas upp till värdering i balans- och resultaträkningen. När transaktionen ingås, dokumenteras förhållandet mellan säkringsinstrumentet och den säkrade posten, liksom även koncernens mål för riskhanteringen och riskhantlingsstrategin avseende säkringen. KF dokumenterar också företagets bedömning, både när säkringen ingås och fortlöpande, av huruvida de derivatinstrument som används i säkringstransaktioner i hög utsträckning är effektiva när det gäller att motverka förändringar i kassaflöden som är hänförliga till de säkrade posterna.

Säkringsredovisningen avbryts om säkringsinstrumentet förfaller, säljs, avvecklas eller lösas in, eller säkringsrelationen inte längre uppfyller villkoren för säkringsredovisning. Eventuellt resultat från en säkringstransaktion som avbryts i förtid redovisas omedelbart i resultaträkningen.

I vissa fall tillämpas säkringsredovisning även för säkring av valutarisker.

#### ■ Derivat och finansiell riskhantering

Koncernen	2019-12-31		2018-12-31	
	Redovisat värde	Verkligt värde	Redovisat värde	Verkligt värde
Tillgångar				
<b>Derivat för vilka säkringsredovisning tillämpas</b>				
Elderivat	-	2	-	61
<b>Derivat för vilka säkringsredovisning inte tillämpas</b>				
Valutaterminer	-	1	-	1
	-	3	-	62

#### ■ PRINCIPER FÖR FINANSIERING OCH FINANSIELL RISKHANTERING

Hanteringen av finansiella risker och kassaflöden är centraliseras för att uppnå ändamålsenlig kontroll, utnyttja stordriftsfördelar och uppnå fördelaktiga villkor på de finansiella marknaderna.

Finansverksamheten i koncernen hanteras av MedMera Bank AB på uppdrag av moderföretaget, och regleras av koncernens finanspolicy. Finansverksamheten inom MedMera Bank AB regleras av separata policyer och är tillsynspliktig under Finansinspektionen.

Finansverksamheten bär det direkta ansvaret för alla räntebärande poster i balansräkningen, för koncernens aktiviteter mot banker och på de finansiella marknaderna. Finansverksamheten ska understödja koncernens operativa verksamhet genom att på ett proaktivt sätt delta och stödja i alla finansrelaterade frågeställningar inom koncernen, med en klar målsättning att:

- Tillföra ett bestående mervärde för hela koncernen
- Identifiera, mäta och hantera de finansiella risker som uppstår från koncernens verksamhet för att därigenom supportera koncernens operativa målsättningar
- Erbjuda god service på det finansiella området gentemot dotterbolag, KF:s ledning och konsumentföreningar

#### ■ FINANSIERING

Det är koncernens policy att uppnå stabilitet i den långsiktiga kapitalförsörjningen och begränsa såväl likviditets- som refinansieringsrisken. Upprätthållandet av en tillräcklig betalningsreserv i form av kassa och/eller utnyttjade kreditfaciliteter är av central betydelse. Koncernens finansieringskällor utgörs i huvudsak av insatskapital, inlåning via MedMera Bank, extern inlåning via koncernens cashpool samt övrigt eget kapital.

#### Refinansieringsrisk

Med refinansieringsrisk avses risken för att kostnaderna blir högre och finansieringsmöjligheterna begränsade när lån ska förlängas, samt att betalningsförpliktelser inte kan uppfyllas till följd av otillräcklig likviditet eller svårigheter att erhålla finansiering. Refinansieringsrisken är nära knuten till likviditetsrisken, vilken beskrivs i nästa avsnitt.

Det är koncernens policy att uppnå stabilitet i den långsiktiga kapitalförsörjningen och därmed begränsa refinansieringsrisken. Detta betyder att koncernen ska upprätthålla en tillräckligt stor likviditetsreserv, ha en jämn förfallostruktur på lån och faciliteter över tid, samt uppnå diversifiering mellan finansieringsformer och marknader. Refinansieringsrisk är direkt kopplad till den finansiella risken. Då koncernens finansiella ställning är god och nettoskuldsättningen är positiv är betydelsen av jämn förfallostruktur och diversifiering enligt ovan av marginell betydelse. Om situationen förändras och koncernen utvecklas till att bli nettolåntagare skall detta ses över.

#### Likviditetsrisk

Den kortsliktiga kapitalförsörjningen syftar till att vid var tid säkerställa koncernens betalningsförmåga genom att hålla en tillräcklig betalningsberedskap eller likviditetsreserv. Likviditetsreserven definieras som likvida medel, finansiella placeringar som kan omvandlas till likvida medel inom 3 bankdagar, samt garantierade ej utnyttjade kreditfaciliteter.

Likviditetsbrist kan uppstå inom KF genom oförutsedda uttag ur MedMera Bank och koncernens cashpooler. Likviditetsutvecklingen följs upp dagligen.

Koncernens finanspolicy föreskriver att likviditetsreserven vid var tid ska täcka:

- Estimerade nettoinvesteringar kommande 6 månader
- Normala kassaflödesvariationer inom koncernen
- En extra buffert för att täcka betalningsförmågan vid en stressad likviditets situation

Likviditetsreserven ska vid var tid uppgå till minimum 1 000 mkr utöver planerade nettoinvesteringar.

Per den 31 december 2019 uppgick koncernens likvida medel, inklusive räntebärande kortfristiga placeringar, till 3 576 mkr (5 202). Detta inkluderar MedMera Banks likviditetsreserv på 422 mkr, vilken inte är tillgänglig för koncernen på grund av banklagsstiftning. Vid årsskiftet hade KF bankkrediter på 0 mkr (0).

## ■ RÄNTERISK

En förändring av marknadsräntor påverkar koncernens resultaträkning. Både räntebärande skulder och tillgångar är exponerade för ränterisk. Hur snabbt en varaktig ränteförändring får genomslag i koncernens finansnetto beror på räntebindningstiden, det vill säga när i tiden som räntevecklaren förlängs.

Koncernen är för närvarande nettoplacerare, det vill säga finansiella tillgångar överstiger finansiella skulder. Ränterisken är därmed kopplad till de finansiella tillgångarna. Koncernen har tre portföljer med placeringar som regleras i separata policyer för KF ekonomisk förening, MedMera Bank samt för Coop Sverige.

Enligt koncernens finanspolicy skall alla placeringar vara denominerade i svenska kronor (SEK). Den genomsnittliga durationen för de externa finansiella placeringarna i KF ekonomisk förening är maximalt uppgått till 6 månader (6 månader). Vid årsskiftet var durationen 3 månader (4,1 månader), vilket motsvarar en ränterisk på 6,3 Mkr (11,4) beräknat utifrån ett 1% skift i avkastningskurvan. I MedMera Bank är innehaven uppdelade i en likviditetsportfölj och en likviditetsreserv. Likviditetsportföljen har en benchmarkduration på 1,0 år. Ränterisken tillåts avvika från benchmarkrisken med 15 mkr beräknat som ett 1 % skift i avkastningskurvan. Vid årsskiftet var durationen för samtliga placeringar i MedMera Bank 0,7 år (0,7 år), vilket motsvarar en ränterisk på 4,1 Mkr (7,6) beräknat som ett 1 % skift i avkastningskurvan. Den genomsnittliga durationen för de externa finansiella placeringarna i Coop Sverige ska vara 2–4 år (2–4 år), med ett benchmark på 3 år (3 år). Vid årsskiftet var durationen 2,3 år (2,8 år), vilket motsvarar en ränterisk på 16,6 mkr (35,1 mkr) beräknat som ett 1 % skift i avkastningskurvan.

Total duration för koncernens samlade externa finansiella placeringar uppgick till 0,71 år (0,96)

Räntebindning, Mkr	31 dec 2019					
	0–3 mån	3–6 mån	6–12 mån	1–5 år	över 5 år	Totalt
Räntebärande tillgångar	4 947	1 506	309	847	47	7 656
Räntebärande skulder	-5 755	-16	-25	-36	-	-5 832
<b>Netto</b>	<b>-809</b>	<b>1 490</b>	<b>283</b>	<b>812</b>	<b>47</b>	<b>1 823</b>

För att reducera ränterisken och skydda koncernens resultat mot en eventuell ränteförändring får räntederivat användas.

## ■ VALUTARISK

KF-koncernen är i sin verksamhet exponerad mot förändringar av växelkurser. Denna exponering uppkommer från inköp respektive försäljning i främmande valutor (transaktionsexponering) och från nettotillgångar/skulder i andra valutor än koncernens konsolideringsvaluta (omräkningsexponering). Förändringar i valutakurser påverkar därmed både koncernens resultat- och balansräkning. Det är koncernens policy att minska denna exponering.

Valutarisk indelas vanligen i transaktionsexponering och omräkningsexponering.

### Transaktionsexponering

Med transaktionsexponering för KF-koncernen avses kontrakterade inköp, det vill säga order till leverantörer där pris, volym och betalningstidpunkt är fastställd. Transaktionsexponering ska valutasäkras för att säkerställa förväntade marginaler, minska osäkerheten i resultaträkningen och därmed öka prognos-säkerheten. Dotterbolagens valutasäkringar görs via MedMera Bank med hjälp av koncerninterna transaktioner som sedan MedMera Bank i sin tur säkrar mot externa motparter. Det är koncernens policy att säkra 100 % av transaktionsexponeringen.

Valutakursexponeringar i balansräkningsposter säkras med hjälp av utjämnande balansposter eller derivatinstrument. Innehav av noterade aktier och aktiefonder samt onoterade innehav i utländsk valuta valutasäkras inte. Balansräkningsposter i utländsk valuta finns i MedMera Bank förutom onoterade innehav i utländsk valuta som finns i KF Invest.

Nedan redovisas koncernens valutaexponering per den 31 december 2019 i lokal valuta, samt omräknade till SEK.

### Omräkningsexponering

Koncernens omräkningsexponering är risken för att förändringar i valutakurser får en negativ effekt vid omräkning av de utländska dotterföretagens balans- och resultaträkningar till svenska kronor. Omräkningsexponering är en redovisningsmässig risk som uppstår vid konsolideringen av koncernens balansräkning, men som därmed också påverkar finansiella nyckeltal och financial covenants.

KF-koncernens omräkningsexponering är i dagsläget av begränsad omfattning och därmed är även påverkan på nyckeltal liten. Det är koncernens policy att inte säkra omräkningsexponeringen.

Valuta	Transaktions-exponering (mn lokal valuta)	Räntebärande tillgångar och skulder	Noterade aktier och aktiefonder samt onoterade innehav	Derivat-kontrakt mot extern motpart (mn lokal valuta)	Nettoexponering (mn lokal valuta)	Nettoexponering i SEK (mn SEK)
DKK	-24,9	-0,9	0,0	24,8	-1,0	-1,4
EUR	-40,3	4,1	0,4	40,0	4,2	43,9
NOK	-17,7	-1,0	0,0	17,8	-1,0	-1,0
USD	-2,3	0,0	3,4	2,3	3,3	31,1
<b>Total valutaexponering (mkr)</b>					<b>72,6</b>	

#### ■ ELPRISRISK

Elprisrisk definieras som risken att KF-koncernens resultat- och balansräkning påverkas negativt vid förändrade marknadspriser på elkraft. KF-koncernen har en elprisrisk genom elförbrukning i Coop Butiker & Stormarknader, Coop Logistik och i KF Fastigheter. Det är koncernens policy att säkra elprisrisken för innehavarande år plus 3 år genom handel med elderivat.

	2020	2021	2022
Prognosticerad årsförbrukning MWh:	176 147	175 680	175 680
Elderivat MWh:	101 030	38 106	-
Säkringsgrad %:	57%	22%	0%

Utestående elderivat säkringsredovisas i enlighet med K3, kapitel 11.

#### ■ ÖVRIG MARKNADSRISK

Övrig marknadsrisk definieras som risken för att värdet på finansiella instrument varierar på grund av förändrade marknadspriser orsakade av andra faktorer än de som redan är beskrivna i denna not.

KF:s innehav i noterade aktier uppgick vid årsskiftet till 0 mkr (10), innehav i riskkapitalbolag, onoterade aktier och övriga långfristiga finansiella placeringar uppgick till 184 mkr (222).

KF och MedMera Bank begränsar övrig marknadsprisrisk genom ett detaljerat regelverk avseende diversifiering, motparts- och kreditrisker i KF:s finanspolicy respektive MedMera Banks finanspolicy.

#### ■ KREDIT- OCH MOTPARTSRISK

KF är exponerad mot kreditrisk genom sina placeringar i obligationer och andra räntebärande instrument och genom inlåning/deposits i banker. Kreditrisken ska begränsas genom att placeringar och inlåning i bank endast får genomföras med motpartar som har hög kreditvärighet (investment grade eller motsvarande). Vidare har KF exponering mot konsumentföreningar till följd av utlåning. Sådan utlåning får därför endast göras efter noggrann kreditbedömning. Dessutom har KF endast en begränsad kreditrisk i kundfordringarna, vilket är en naturlig följd av verksamhetens karaktär.

Kreditrisk finns också hos MedMera Bank genom utlåning till allmänheten i form av utnyttjade kortkrediter och blancolån. För ytterligare information, se MedMera Banks årsredovisning.

Den största enskilda kreditexponeringen per den 31 december 2019 var gentemot Nordea. Marknadsvärdet var totalt 978 mkr, varav 525 mkr i säkerställda obligationer.

Motpartsrisker är de kreditrisker som uppstår genom positiva marknadsvärden i finansiella kontrakt på valuta-, ränte-, aktie- och elmarknaderna. Motpart i dessa transaktioner är banker, fondkommissionärer och elhandelsbolag, såvida de finansiella kontraktten inte är clearade på en börs (central counterparty clearing).

KF:s motpartsrisk begränsas genom att finansiella transaktioner endast görs med godkända motpartar och att transaktionerna så långt som det är möjligt clearas på en börs. KF strävar efter att fördela finansiella transaktioner mellan flera motpartar. Den kreditrisk som uppstår genom finansiella derivatkontrakt som ej clearas på en börs, ska reduceras genom ISDA-avtal, för att därigenom möjliggöra kvittning av skulder och fordringar vid motpartens obestånd.

**Not 20 | Andra långfristiga fordringar**

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	2 183	2 244
Ändrad redovisningsprincip	0	-
Tillkommande fordringar	2 000	1 501
Reglerade fordringar	-1 311	-934
Omklassificeringar	-76	-628
	<b>2 796</b>	<b>2 183</b>
<b>Ackumulerade nedskrivningar</b>		
Vid årets början	-16	-25
Under året återförd nedskrivning	2	9
	<b>-14</b>	<b>-16</b>
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>2 782</b>	<b>2 167</b>

**Not 21 | Varulager mm****REDOVISNINGSPRINCIPER**

Varulaget är upptaget till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Inkuransrisker har därvid beaktats. Anskaffningsvärdet beräknas enligt först in- först ut-principen (FIFO). I anskaffningsvärdet ingår förutom utgifter för inköp även utgifter för att bringa varorna till deras aktuella plats och skick.

**Not 22 | Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter**

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
Förutbetalda hyror	313	304
Bonus från leverantörer	227	201
Förutbetalda IT-kostnader	51	58
Upplupna ränteintäkter	97	104
Övriga upplupna intäkter	22	9
Övriga poster	77	57
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>787</b>	<b>733</b>

**Not 23 | Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser****REDOVISNINGSPRINCIPER****AVGIFTSBESTÄMDA PLANER**

Vid avgiftsbestämda planer betalas fastställda avgifter till ett annat företag, normalt ett försäkringsföretag. KF har inte längre någon förpliktelse till den anställda när avgiften är betald. Storleken på den anställdes ersättningar efter avslutad anställning är beroende av de avgifter som har betalats och den kapitalavkastning som avgifterna ger. Avgifterna för avgiftsbestämda planer redovisas som kostnad. Obetalda avgifter redovisas som skuld.

**FÖRMÅNSBESTÄMDA PLANER**

Vid förmånsbestämda planer har företaget en förpliktelse att lämna de överenskomna ersättningarna till nuvarande och tidigare anställda. Företaget bär i allt väsentligt dels risken att ersättningarna kommer att bli högre än förväntat (aktuariell risk), dels risken att avkastningen på tillgångarna avviker från förväntningarna (investeringsrisk). Vid redovisning av förmånsbestämda planer tillämpas de förenklingsregler som finns i BFNAR 2012:1. Förmånsbestämda planer för vilka pensionspremier betalas redovisas som avgiftsbestämda vilket innebär att avgifterna kostnadsförs i resultaträkningen. I de fall pensionsförpliktelser har tryggts genom överföring av medel till en pensionsstiftelse, så beräknas en avsättning och årlig kostnad utifrån nuvärdet av den intjänade framtida förmånen. I de fall stiftelsens förvaltningstillgångar överstiger förpliktelserna redovisas ingen tillgång. Nettot av ränta på pensionsskuld och förväntad avkastning på tillhörande förvaltningstillgångar redovisas i finansnettot. Övriga komponenter redovisas i rörelseresultatet.

I de fall pensionsförpliktelserna uteslutande är beroende av värdet på en ägd kapitalförsäkring redovisas pensionsförpliktelserna som en avsättning motsvarande tillgångens redovisade värde. Kapitalförsäkringen, vilken ställs som säkerhet för givet pensionslöfte, redovisas som finansiell anläggningstillgång.

## ■ ERSÄTTNINGAR VID UPPSÄGNING

Ersättningar vid uppsägning utgår då något företag inom koncernen beslutar att avsluta en anställning före den normala tidpunkten för anställningens upphörande eller då en anställd accepterar ett erbjudande om frivillig avgång i utbyte mot sådan ersättning. Om ersättningen inte ger företaget någon framtidens ekonomisk fördel redovisas en skuld och en kostnad när företaget har en legal eller informell förpliktelse att lämna sådan ersättning.

Ersättningen värderas till den bästa uppskattningen av den ersättning som skulle krävas för att reglera förpliktelserna på balansdagen.

## ■ PENSIONSFÖRMÅNER

KF har både avgiftsbestämda och förmånsbestämda pensionsplaner. Enligt avgiftsbestämda planer betalar företaget fastställda avgifter till en extern part och har inte några förpliktelser att betala ytterligare avgifter. De förmånsbestämda planerna innebär att den anställda garanteras en pension motsvarande en viss procent sats av sluttönen vid full tjänstetid.

Ersättningar efter avslutad anställning i Sverige är en kombination av både avgiftsbestämda och förmånsbestämda planer. Alla planer för kollektivanställda är avgiftsbestämda. Tjänstemän omfattas av den förmånsbestämda KTP-planen, bestående av ålders-, sjuk- och familjepension samt av den avgiftsbestämda ITPK-planen, vilket är en kompletterande ålderspension. Åtagandet inom ramen för KTP-planen är till största del fonderat via Konsumentkooperationens Pensionsstiftelse, kompletterat med kreditförsäkring hos PRI Pensionsgaranti. Tillgångarna i stiftelsen är avskilda från KF. Åtagandet för KTP-planens sjuk- och familjepension finansieras via försäkringslösning.

Med verkan från 2009 ändrades KTP-planen. Den nya planen, ITP1/KTP1, är avgiftsbestämd och är öppen för nya deltagare i KTP-planen, medan nuvarande deltagare fortsätter i den gamla planen. KF betalar premier för anställd, som omfattas av ITP1/KTP1, och den anställda väljer förvaltare. Denna plan är öppen för tjänstemän födda 1981 eller senare samt för så kallade tio-taggar (lön överstigande 10 ibb).

Folksam beräknar, enligt uppdrag, pensionsskulden för de företag inom KF-koncernen som har tryggat förmånsbestämda pensionsförpliktelser i stiftelsen. Utifrån denna beräkning samt beräkning av förvaltningstillgångarnas värde fakturerar Konsumentkooperationens pensionsstiftelse arbetsgivaren månadsvis så att avsättningarna motsvarar skulden vid varje årsskifte. Pensionsskuldens storlek bestäms av faktorer som ålder, lön, tjänstetid, pensionsålder, kön, förväntad återstående livslängd och diskonteringsränta om 2,0 % (2,0 %).

Pensionsstiftelsens tillgångar förvaltas av den gemensamma avdelningen Kapitalförvaltning inom Folksam. Sammansättningen av aktier, räntebärande värdepapper, fastigheter och specialplaceringar syftar till att uppnå önskat realt avkastningsmål, med god riskdiversifiering. Stiftelsens styrelse ansvarar för förvaltningen av stiftelsens förvaltningstillgångar.

I tillägg förekommer, i begränsad omfattning, direktpensionslösningar som säkerställts med företagsägd kapitalförsäkring.

Kostnad för pensioner, tryggad via stiftelsen, delas upp i en del som ingår i rörelseresultatet och en del som ingår i finansiella poster.

## Not 24 | Avsättningar för skatter

Avsättningar för skatter för aktuellt år består av särskild löneskatt på pensionsförpliktelser, vars utfall är beroende på värdet av ägd kapitalförsäkring.

## Not 25 | Övriga avsättningar

### REDOVISNINGSPRINCIPER

En avsättning redovisas i balansräkningen när företaget har en legal eller informell förpliktelse till följd av en inträffad händelse och det är sannolikt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera förpliktelserna och en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. Vid första redovisningstillfället värderas avsättningar till den bästa uppskattningen av det belopp som kommer att krävas för att reglera förpliktelserna på balansdagen. Avsättningarna omprövas varje balansdag. När effekten av tidpunkten för betalning är väsentlig, beräknas avsättningen genom diskontering av förväntat framtidens kassaflöde till ett nivåvärde.

En avsättning för förlustkontrakt, för KF:s del framför allt avseende operationella leasingkontrakt, redovisas när förväntade ekonomiska fördelar som beräknas erhållas från ett kontrakt är lägre än de oundvikliga utgifterna för att infria åtagandena enligt kontraktet.

En avsättning för omstrukturering av verksamhet redovisas när det föreligger en legal eller informell förpliktelse, vilket innebär att företaget har en fastställd och utförlig omstruktureringsplan och de som berörs har en välgrundad uppfattning om att omstruktureringen kommer att genomföras.

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
Omstruktureringsåtgärder	22	53
Garantiåtaganden	9	4
Kundlojalitetsprogram	246	270
Övrigt <sup>1)</sup>	220	361
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>498</b>	<b>688</b>

<sup>1)</sup> Inkluderar åtaganden relaterat till avyttringar av fastigheter

Avsättning för omstruktureringsåtgärder avser framför allt gjorda avsättningar för hyreskostnader avseende ej nyttjade lokaler, relaterat till Coop Butik. Viss återföring av tidigare avsättningar har kunnat ske som resultat av förändrade marknadsförutsättningar och bedömningar om framtidens för enskilda marknadsplatser.

Koncernen Omstruktureringåtgärder	2019-12-31	2018-12-31
<b>Redovisat värde vid årets början</b>	53	121
Avsättningar som gjorts under året <sup>1)</sup>	10	53
Belopp som tagits i anspråk under året	-29	-76
Outnyttjade belopp som har återförts under året	-12	-45
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>22</b>	<b>53</b>
Garantiätaganden	2019-12-31	2018-12-31
<b>Redovisat värde vid årets början</b>	4	6
Rörelseförvärv	13	-
Belopp som tagits i anspråk under året	-7	-1
Outnyttjade belopp som har återförts under året	-2	-1
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>9</b>	<b>4</b>
Kundlojalitetsprogram	2019-12-31	2018-12-31
<b>Redovisat värde vid årets början</b>	270	255
Avsättningar som gjorts under året <sup>1)</sup>	103	99
Rörelseförvärv	-	0
Belopp som tagits i anspråk under året	-117	-84
Outnyttjade belopp som har återförts under året	-10	-
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>247</b>	<b>270</b>
Övrigt	2019-12-31	2018-12-31
<b>Redovisat värde vid årets början</b>	361	286
Avsättningar som gjorts under året <sup>1)</sup>	13	103
Belopp som tagits i anspråk under året	-149	-22
Outnyttjade belopp som har återförts under året	-5	-6
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>220</b>	<b>361</b>

<sup>1)</sup> Inkl ökningar av befintliga avsättningar.

## Not 26 | Långfristiga skulder

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Skulder som förfaller senare än ett år från balansdagen:</b>		
Medlemsinlåning, femårsån	104	115
Övriga skulder	345	45
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>449</b>	<b>160</b>

## Not 27 | Övriga skulder

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
Inlåning från allmänhet	2 731	3 182
Inlåning från konsumentföreningar	831	1 052
Övriga poster	978	804
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>4 540</b>	<b>5 038</b>

## Not 28 | Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
Personalrelaterade kostnader	828	681
Kostnader för frakter	91	81
Levererade ännu ej fakturerade varor	62	66
Övriga poster	535	469
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>1 516</b>	<b>1 297</b>

## Not 29 | Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

I vissa fall har KF gått i borgen för åtaganden i dotterföretag avseende leveranser. Dessutom har moderföretaget ingått generella garantiåtaganden gentemot KF Invest Förvaltning AB och MedMera Bank AB. I koncernen har borgensåtaganden i samband med avyttring av företag ställts till köparen avseende fullgörande av gjorda utfästelser.

För att säkerställa ett mindre antal gjorda pensionsutfästelser har kapitalförsäkringar tecknats samt pantförskrivits till förmån för pensionstagarna.

KF, tillsammans med dess dotterföretag, är delägare i PRI Pensionsgaranti. Delägarna har ett ömsesidigt ansvar som maximalt uppgår till 2 % av respektive företags pensionsskuld. Moderbolaget har gått i borgen för dotterföretagens räkning och har därför tagit upp samtliga dotterföretags eventalförpliktelser gentemot PRI Pensionsgaranti.

<b>Ställda säkerheter</b>	<b>2019-12-31</b>	<b>2018-12-31</b>
<b>För egna skulder och avsättningar</b>		
Obligationer och andra värdepapper	2	3
Kapitalförsäkring	54	82
	<b>56</b>	<b>85</b>
<b>Övriga ställda panter och säkerheter</b>		
Kreditförsäkringsgaranti	385	385
	<b>385</b>	<b>385</b>
<b>Summa ställda säkerheter</b>	<b>441</b>	<b>470</b>
<b>Eventalförpliktelser</b>		
Räkningskrediter, MedMera Bank AB		
– Beviljade räkningskrediter	1 171	4 467
– Avgår: Disponerade räkningskrediter	-89	-918
Garantiåtaganden, PRI Pensionsgaranti	59	59
Borgensförbindelser ställda i samband med avyttring av företag	50	50
Investeringsåtaganden	37	44
<b>Summa eventalförpliktelser</b>	<b>1 228</b>	<b>3 702</b>

## Not 30 | Transaktioner med närliggande

KF-koncernen har närligganderelationer med dotterföretag, intresseföretag, gemensamt styrda företag samt med styrelseledamöter och koncernledning. Innehav av dotterföretag, intresseföretag och gemensamt styrda företag framgår av not om Andelar i koncernföretag samt av not om Andelar i intresseföretag och gemensamt styrda företag.

Som ekonomisk förening har KF till ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom ekonomisk verksamhet i vilka medlemmarna deltar. I enlighet härtill har inköp eller försäljning av varor och tjänster under räkenskapsåret skett mellan KF-koncernen och medlemmar i moderföretaget. På samma sätt medverkar medlemmarna i finansieringen av föreningen, t ex via tecknade förlagsinsatser och inlåning via koncernens internbankverksamhet. Dessa transaktioner har skett i enlighet med föreningens ändamål. Utöver varuförsörjning, konceptutveckling och marknadsföring erbjuder KF föreningarna till exempel specialistkompetens inom fastighetsrelaterade tjänster, redovisningstjänster, rådgivning i finansieringsfrågor, administration och marknadsföring avseende MedMera-kortet samt kortinlösen avseende bankkort och betal- och kreditkort.

Några transaktioner med moderföretagets styrelseledamöter och koncernledning, utöver lön och andra ersättningar, har inte förekommit.

<b>Försäljning av varor och tjänster till närliggande</b>	<b>2019-12-31</b>	<b>2018-12-31</b>
<b>Koncernen</b>		
Gemensamt styrda företag	0	-
<b>Finansiella tjänster till närliggande</b>		
<b>Koncernen</b>		
Gemensamt styrda företag	2	1
	<b>2</b>	<b>1</b>

## Not 31 | Betalda räntor och erhållen utdelning

Koncernen	2019	2018
Erhållen utdelning	14	17
Erhållen ränta	135	121
Erlagd ränta	-31	-16

## Not 32 | Likvida medel

### REDOVISNINGSPRINCIPER

Likvida medel består av kassamedel, disponibla tillgodo havanden hos banker och andra kreditinstitut samt kortfristiga placeringar som utgörs av obligationer och övriga räntebärande värdepapper, med maximalt tre månaders löptid från anskaffningstidpunkten. Spärrade medel klassificeras inte som likvida medel. Förändringar i spärrade medel redovisas i investeringsverksamheten.

Koncernen	2019	2018
Följande delkomponenter ingår i likvida medel <sup>1)</sup> :		
Kassa och banktillgodohavanden <sup>2)</sup>	622	767

<sup>1)</sup> I likvida medel inkluderas medel som omfattas av kapitaltäckningsrestriktioner i MedMera Bank AB.

<sup>2)</sup> Banktillgodohavanden i balansräkning inkluderar även spärrade medel om 385 mkr (402), vilka inte klassificeras som likvida medel.

## Not 33 | Övriga upplysningar till kassaflödesanalysen

### REDOVISNINGSPRINCIPER

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod.

### Justereringar för poster som inte ingår i kassaflödet mm

Koncernen	2019	2018
Avskrivningar	599	482
Nedskrivningar/reversering av nedskrivningar	-32	22
Orealiseraade kursdifferenser	2	-
Rearesultat försäljning av anläggningstillgångar	10	-29
Rearesultat försäljning av dotterföretag	-95	-146
Resultatandelar i intresseföretag och gemensamt styrda företag	4	-49
Övriga avsättningar	-211	-34
Övriga ej kassaflödespåverkande poster	4	-5
	<b>282</b>	<b>241</b>

### ► Förvärv av dotterföretag/rörelse, netto likvidpåverkan

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Förvärvade tillgångar och skulder samt eget kapital från tidigare innehav vid successiva förvärv</b>		
Immateriella anläggningstillgångar	-4	1
Materiella anläggningstillgångar	-1 439	1
Finansiella anläggningstillgångar	-60	-
Varulager	-358	1
Rörelsefordringar	-103	0
Likvida medel	39	0
<b>Summa tillgångar</b>	<b>-1 924</b>	<b>3</b>
Avsättningar	11	0
Räntebärande skulder	182	-
Rörelsесkulder	1 002	1
<b>Summa avsättningar och skulder</b>	<b>1 195</b>	<b>1</b>
Köpeskilling	2 386	2
<b>Utbetalad köpeskilling</b>	<b>2 386</b>	<b>2</b>
Avgår:		
Likvida medel i den förvärvade verksamheten	-39	0
<b>Påverkan på likvida medel</b>	<b>-2 347</b>	<b>-2</b>

### ► Avyttring av dotterföretag/rörelse, netto likvidpåverkan

Koncernen	2019-12-31	2018-12-31
<b>Avyttrade tillgångar och skulder</b>		
Materiella anläggningstillgångar	199	41
Finansiella anläggningstillgångar	0	0
Rörelsefordringar	5	6
Likvida medel	0	-
<b>Summa tillgångar</b>	<b>205</b>	<b>47</b>
Avsättningar	-153	1
Räntebärande skulder	0	0
Rörelsесkulder	-28	21
<b>Summa innehav utan bestämmande inflytande, skulder och avsättningar</b>	<b>-181</b>	<b>22</b>
Försäljningspris	112	212
Avgår:		
Säljarreverser	-	-121
<b>Erhållen köpeskilling</b>	<b>112</b>	<b>91</b>
Avgår:		
Likvida medel i den avyttrade verksamheten	0	-
<b>Påverkan på likvida medel</b>	<b>112</b>	<b>91</b>

**Not 34 | Nyckeltalsdefinitioner**

<b>Soliditet</b>	Summan av redovisat eget kapital, garantikapital, förlagslån samt minoritetskapital i procent av balansomslutningen.
<b>Sysselsatt kapital</b>	Summa tillgångar med avdrag för icke räntebärande skulder, inklusive uppskjuten skattekuld.
<b>Avkastning på sysselsatt kapital</b>	Resultat före kostnadsräntor och kursdifferenser på finansiella skulder i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital.
<b>Avkastning på eget kapital</b>	Resultat efter skatt i procent av genomsnittligt redovisat eget kapital.
<b>Nettofordran/nettoskuld</b>	Summan av räntebärande skulder och avsättningar minus kortfristiga placeringar, kassa och bank samt räntebärande kortfristiga fordringar och finansiella anläggningstillgångar.

**Not 35 | Händelser efter balansdagen**

Inga väsentliga händelser, utöver den ordinarie verksamheten, har inträffat efter räkenskapsårets utgång.

# Moderföretagets resultaträkning

Belopp i mkr	Not	2019	2018
Nettoomsättning	M2	153	165
▪ <b>Bruttoresultat</b>		<b>153</b>	<b>165</b>
Administrationskostnader		-112	-136
Övriga rörelseintäkter	M3	2	1
▪ <b>Rörelseresultat</b>	M4, M5, M6, M7	<b>43</b>	<b>30</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Resultat från andelar i koncernföretag	M8	32	18
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	M9	2	4
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	M9	58	49
Räntekostnader och liknande resultatposter	M9	-22	-21
▪ <b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>113</b>	<b>80</b>
<b>Bokslutsdispositioner</b>			
Koncernbidrag, lämnade		-16	-
▪ <b>Resultat före skatt</b>		<b>97</b>	<b>80</b>
Skatt på årets resultat	M10	-1	-15
▪ <b>Årets resultat</b>		<b>96</b>	<b>66</b>

# Moderföretagets balansräkning

Belopp i mkr	Not	2019-12-31	2018-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR</b>			
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b>	M11		
Koncessioner, patent, licenser, varumärken samt liknande rättigheter		0	0
		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>	M12		
Inventarier, verktyg och installationer		1	–
		<b>1</b>	<b>–</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Andelar i koncernföretag	M8	6 141	6 145
Fordringar hos koncernföretag	M13	600	–
Andra långfristiga värdepappersinnehav	M14, M15	38	67
Uppskjuten skattefordran	M10	4	5
Andra långfristiga fordringar	M16	52	52
		<b>6 835</b>	<b>6 269</b>
<b>■ Summa anläggningstillgångar</b>		<b>6 835</b>	<b>6 269</b>
<b>OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR</b>			
<b>Kortfristiga fordringar</b>			
Kundfordringar		–	0
Fordringar hos koncernföretag		859	354
Övriga fordringar		42	57
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	M17	16	23
		<b>917</b>	<b>434</b>
<b>Kortfristiga placeringar</b>	M15	<b>1 712</b>	<b>2 229</b>
<b>Kassa och bank</b>		<b>708</b>	<b>1 041</b>
<b>■ Summa omsättningstillgångar</b>		<b>3 337</b>	<b>3 704</b>
<b>■ SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>10 172</b>	<b>9 973</b>

# Moderföretagets balansräkning (forts)

Belopp i mkr	Not	2019-12-31	2018-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>EGET KAPITAL</b>	M18		
<b>Bundet eget kapital</b>			
Medlemsinsatser		1 634	1 631
Reservfond		138	128
		<b>1 772</b>	<b>1 759</b>
<b>Fritt eget kapital</b>			
Balanserat resultat		2 323	2 268
Årets resultat		96	66
		<b>2 419</b>	<b>2 334</b>
		<b>4 191</b>	<b>4 093</b>
<b>Avsättningar</b>			
Avsättningar för skatter	24	5	16
Övriga avsättningar	M19	41	71
		<b>46</b>	<b>86</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Övriga skulder	M20	404	115
		<b>404</b>	<b>115</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		7	9
Skulder till koncernföretag		4 651	4 576
Övriga skulder	M21	840	1 060
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	M22	33	33
		<b>5 531</b>	<b>5 678</b>
<b>■ Summa skulder</b>		<b>5 935</b>	<b>5 794</b>
<b>■ SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>10 172</b>	<b>9 973</b>

# Moderföretagets förändringar av eget kapital

Koncernen		Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Summa eget kapital
		Medlems- insatser	Reservfond	Balanserat resultat inkl årets resultat		
<b>■ Ingående balans</b>	<b>2019-01-01</b>	<b>1 631</b>	<b>128</b>	<b>2 334</b>		<b>4 093</b>
<b>Årets resultat enligt fastställd resultaträkning</b>		–	–	96		<b>96</b>
<b>Transaktioner med ägare</b>						
Förändring av medlemsinsatser		3	–	–1		1
<b>Summa Transaktioner med ägare</b>		<b>3</b>	–	–1		<b>1</b>
<b>Omföring mellan poster i eget kapital</b>						
Övrig disposition av föregående års resultat		–	10	–10		–
<b>Summa Omföringar</b>		–	<b>10</b>	–10		–
<b>■ Utgående balans</b>	<b>2019-12-31</b>	<b>1 634</b>	<b>138</b>	<b>2 419</b>		<b>4 191</b>
<b>■ Ingående balans</b>	<b>2018-01-01</b>	<b>1 633</b>	<b>124</b>	<b>1 335</b>		<b>3 092</b>
<b>■ Årets resultat enligt fastställd resultaträkning</b>		–	–	66		66
<b>Transaktioner med ägare</b>						
Ränta på medlemsinsatser och förlagsinsatser		–	–	–9		–9
Förändring av medlemsinsatser		–2	–	–		–2
Förändring av förlagsinsatser		–	–	1		1
Fusionsresultat		–	–	944		944
<b>Summa Transaktioner med ägare</b>		<b>–2</b>	–	<b>936</b>		<b>935</b>
<b>Omföring mellan poster i eget kapital</b>						
Övrig disposition av föregående års resultat		–	3	–3		0
<b>Summa Omföringar</b>		–	<b>3</b>	–3		0
<b>■ Utgående balans</b>	<b>2018-12-31</b>	<b>1 631</b>	<b>128</b>	<b>2 334</b>		<b>4 093</b>

# Moderföretagets kassaflödesanalys

Belopp i mkr	Not	2019	2018
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster	M25	113	80
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	M27	206	51
		<b>319</b>	<b>131</b>
Betald inkomstskatt		4	0
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>323</b>	<b>131</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Ökning(–)/Minskning(+) av rörelsefordringar		24	-26
Ökning(+)/Minskning(–) av rörelsесkulder		-6	10
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>340</b>	<b>115</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Lämnat aktieägartillskott		-220	-80
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-1	-
Förvärv av inkråm/rörelse, netto likvidpåverkan	M27	-	-4
Avyttring av inkråm/rörelse, netto likvidpåverkan	M27	4	-
Förändring av finansiella tillgångar		-331	-400
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-548</b>	<b>-483</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Ökning av medlemsinsatser		1	-
Minskning av medlemsinsatser		-	-1
Förändring medlemsinlåning		-12	-15
Övrig förändring av lån		-115	633
Utbetald utdelning		-	-9
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-125</b>	<b>609</b>
<b>Årets kassaflöde</b>			
<b>Likvida medel vid årets början</b>		-333	241
<b>• Likvida medel vid årets slut</b>	M26	<b>323</b>	<b>656</b>

## Not M1 | Redovisningsprinciper i moderföretaget

Moderföretaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen, om inte annat anges enligt nedan eller i anslutning till berörda noter.

### ■ ANDELAR I DOTTERFÖRETAG, INTRESSEFÖRETAG OCH GEMENSAMT STYRDA FÖRETAG

Andelar i dotterföretag, intresseföretag och gemensamt styrda företag redovisas till anskaffningsvärdet minskat med ackumulerade nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår förutom inköpspriset även utgifter som är direkt hänförliga till förvärvet. Eventuella lämnade aktieägartillskott läggs till anskaffningsvärdet när de lämnas. Utdelning från dotterföretag redovisas som intäkt.

Vid varje balansdag bedöms om det finns någon indikation på att en andels värde är lägre än dess redovisade värde. Om en sådan indikation finns, beräknas andelens återvinningsvärdet. Om det inte går att beräkna en enskild tillgångs återvinningsvärdet beräknas återvinningsvärdet för hela den kassagenererande enhet som tillgången hör till. För andelar som tidigare skrivits ned görs per varje balansdag en bedömning om återföring av nedskrivning kan ske.

Återvinningsvärdet är det högsta av verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader och nyttjandevärde. Vid beräkning av nyttjandevärdet beräknas nuvärdet av de framtidiga kassaflöden som tillgången väntas ge upphov till i den löpande verksamheten samt när den avyttras eller utrangeras. Den diskonteringsränta som används återspeglar marknadsmässiga bedömningar av pengars tidsvärde och de risker som avser tillgången. En tidigare nedskrivning återförs endast om de skäl som låg till grund för beräkningen av återvinningsvärdet vid den senaste nedskrivningen har förändrats.

### ■ KONCERNBIDRAG

Koncernbidrag som erhålls/lämnas redovisas som en bokslutsdisposition i resultaträkningen. Erhållet/lämnat koncernbidrag påverkar företagets aktuella skatt.

## Not M2 | Nettoomsättning

Moderföretaget	2019	2018
Varumärkesavgifter	130	127
Övrigt	23	38
	<b>153</b>	<b>165</b>

## Not M3 | Övriga rörelseintäkter

Moderföretaget	2019	2018
Övrigt	2	1
	<b>2</b>	<b>1</b>

## Not M4 | Uppgifter om personal och ersättningar till styrelse/ledande befattningshavare

### ■ Medelantalet anställda

Moderföretaget	2019	varav män	2018	varav män
Sverige	15	50%	17	53%
<b>Totalt i moderföretaget</b>	<b>15</b>	<b>50%</b>	<b>17</b>	<b>53%</b>

### ■ Redovisning av könsfördelning i företagsledning

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
	Andel kvinnor	Andel kvinnor
Styrelsen	47%	53%
Övriga ledande befattningshavare	50%	33%

För ersättningar till styrelse/ledande befattningshavare i moderföretaget hänvisas till motsvarande not för koncernen.

## Not M5 | Avskrivningar, nedskrivningar och återförläggning av nedskrivningar

Moderföretaget	2019	2018
Administrationskostnader	0	0
	<b>0</b>	<b>0</b>

## Not M6 | Arvode och kostnadsersättning till revisorer

Moderföretaget	2019	2018
<b>PwC</b>		
Revisionsuppdrag	1	1
Andra uppdrag	11	1

## Not M7 | Operationell leasing

### REDOVISNSPRINCIPER

Samtliga leasingavtal där företaget är leasetagare redovisas som operationell leasing (hyresavtal), oavsett om avtalen är finansiella eller operationella. Leasingavgiften redovisas som en kostnad linjärt över leasingperioden.

#### Leasingavtal där företaget är leasetagare

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
<b>Framtida minimileaseavgifter avseende icke uppsägningsbara operationella leasingavtal</b>		
Inom 1 år	1	2
Mellan 1 och 5 år	4	1
Senare än 5 år	1	-
	<b>6</b>	<b>3</b>
	2019	2018
<b>Räkenskapsårets kostnadsförda leasingavgifter</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

De operationella leasingavtalen där företaget är leasetagare hänförlig framför allt till hyra av lokaler och leasingbilar.

**Not M8 | Andelar i koncernföretag****■ Resultat från andelar i koncernföretag**

Moderföretaget	2019	2018
Utdelning	278	100
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	-	-2
Nedskrivningar	-246	-80
	<b>32</b>	<b>18</b>

**■ Andelar i koncernföretag**

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	7 697	7 798
Förvärv	246	84
Avyttring	-4	-185
	<b>7 939</b>	<b>7 697</b>
<b>Ackumulerade nedskrivningar</b>		
Vid årets början	-1 552	-1 472
Årets nedskrivningar	-246	-80
	<b>-1 798</b>	<b>-1 552</b>
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>6 141</b>	<b>6 145</b>

**■ Spec av moderföretagets och koncernens innehav av andelar i koncernföretag**

Dotterföretag	org nr	säte	Antal andelar	andel i % <sup>1)</sup>	Redovisat värde	Redovisat värde
Coop Sverige AB	556710-5480	Solna	7 436 910	67	3 157	3 157
Coop Butiker & Stormarknader AB	556030-5921	Solna		100		
Coop Logistik AB	556710-2453	Solna		100		
Coop Online AB	556011-2822	Solna	17 000	100	-	4
KF Fastigheter AB	556033-2446	Solna	100 000	100	1 112	1 112
KF Invest AB	556027-5488	Solna	800 000	100	1 194	1 194
MedMera Bank AB	556091-5018	Solna	3 000 000	100	663	663
Vi Media AB	556041-3790	Stockholm	10 000	100	7	7
Vår Gård Saltsjöbaden AB	556035-2592	Nacka	35 000	100	7	7
Övriga dotterföretag, vilande eller av mindre betydelse					0	0
					<b>6 141</b>	<b>6 145</b>

<sup>1)</sup> Ågarandelen av kapitalet avses, vilket även överensstämmer med andelen av rösterna för totalt antal aktier.

**Not M9 | Övriga finansiella poster****Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar**

Moderföretaget	2019	2018
Ränteintäkter, övriga	0	2
Utdelningar	2	2
Återföring av tidigare nedskrivna anläggningstillgång	–	0
Övrigt	–	0
	<b>2</b>	<b>4</b>

**Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter**

Moderföretaget	2019	2018
Ränteintäkter, koncernföretag	18	17
Ränteintäkter, övriga	–2	–5
Valutakursvinster	14	12
Övriga finansiella intäkter	28	25
Övrigt	–	0
	<b>58</b>	<b>49</b>

**Räntekostnader och liknande resultatposter**

Moderföretaget	2019	2018
Räntekostnader, koncernföretag	0	0
Räntekostnader, övriga	–3	–2
Valutakursförluster	–14	–12
Övriga finansiella kostnader koncernföretag	–4	–5
Övriga finansiella kostnadsposter	–2	–3
Övrigt	–	0
	<b>–22</b>	<b>–21</b>

**Not M10 | Inkomstskatter****REDOVISNINGSPRINCIPER**

I moderföretagets balansräkning redovisas obeskattade reserver utan uppdelning mellan eget kapital och uppskjuten skatteskuld. I moderföretagets resultaträkning görs på motsvarande sätt ingen fördelning av del av bokslutsdispositioner till uppskjuten skattekostnad.

Moderföretaget	2019	2018
Uppskjuten skatt	–1	–15
	<b>–1</b>	<b>–15</b>

**Avstämning av effektiv skatt**

Moderföretaget	%	2019 Belopp	%	2018 Belopp
Resultat före skatt		97		80
Skatt enligt gällande skattesats för moderföretaget	21,4%	–21	22%	–18
Ej avdragsgilla kostnader		–54		–24
Ej skattepliktiga intäkter		64		35
Skatteeffekt försäljning av aktier, fastighet och bostadsrätt		–		0
Ökning av underskottsavdrag utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt		11		–8
Effekt av ändrade skattesatser/och skatteregler		0		–
<b>Redovisad effektiv skatt</b>		<b>–1</b>		<b>–15</b>

Temporära skillnader föreligger då det finns skillnader i tillgångars och skulders redovisade respektive skattemässiga värden. Temporära skillnader avseende följande poster samt underskottsavdrag har resulterat i uppskjutna skattefordringar och skattekulder.

Moderföretaget	2019-12-31			2018-12-31		
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
<b>Avsättningar och långfristiga skulder</b>	<b>4</b>	–	<b>4</b>	5	–	<b>5</b>
Uppskjuten skattefordran/skuld	4	–	4	5	–	5
<b>Kvittning</b>	–	–	–	–	–	–
<b>Uppskjuten skattefordran/skuld (netto)</b>	<b>4</b>	–	<b>4</b>	<b>5</b>	–	<b>5</b>

## Not M11 | Immateriella anläggningstillgångar

### ■ Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten och liknande arbeten

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	0	0
Vid årets slut	0	0

### Ackumulerade avskrivningar

Vid årets början	0	0
Vid årets slut	0	0
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### ■ Koncessioner, patent, licenser, varumärken samt liknande rättigheter

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	2	2
Vid årets slut	2	2

### Ackumulerade avskrivningar

Vid årets början	-2	-2
Årets avskrivning	0	0
Vid årets slut	-2	-2
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Not M12 | Materiella anläggningstillgångar

### ■ Inventarier, verktyg och installationer

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	0	0
Nyanskaffningar	1	–
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

### Ackumulerade avskrivningar

Vid årets början	0	0
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

## Not M13 | Fordringar hos koncernföretag

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Tillkommande fordringar	600	–
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>600</b>	<b>–</b>

## Not M14 | Andra långfristiga värdepappersinnehav

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	67	87
Tillkommande tillgångar	0	1
Avgående tillgångar	-29	-21
	<b>38</b>	<b>67</b>
<b>Ackumulerade nedskrivningar</b>		
Vid årets början	0	0
Under året återförd nedskrivningar	-	0
	0	0
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>38</b>	<b>67</b>

## Not M15 | Finansiella instrument och riskhantering

### REDOVISNINGSPRINCIPER

För redovisningsprinciper, se motsvarande not för koncernen.

### Derivat och finansiell riskhantering

Moderföretaget	2019-12-31		2018-12-31	
	Redovisat värde	Verkligt värde	Redovisat värde	Verkligt värde
<b>Tillgångar</b>				
<b>Derivat för vilka säkringsredovisning inte tillämpas</b>				
Valutaterminer	0	0	0	0
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Not M16 | Andra långfristiga fordringar

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	52	52
Reglerade fordringar	0	-
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>52</b>	<b>52</b>

## Not M17 | Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
Upplupna ränteintäkter	15	22
Övriga poster	1	1
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>16</b>	<b>23</b>

## Not M18 | Eget kapital

### REDOVISNINGSPRINCIPER

Eget kapital delas in i bundet och fritt kapital, i enlighet med årsredovisningslagens indelning.

### INSATS DIREKTMEDLEM

Varje Direktmedlem ska enligt KF:s stadgar delta med en insats på 100 kr. Medlem får delta med högre insats. Insatskontot kan ökas genom kontant betalning samt genom överföring av medel som medlemmen erhåller vid överskottsfördelning. Överskottsmedel kan delas ut till Direktmedlem i förhållande till gjorda köp inom KF:s medlemsprogram, enligt principer fastställda av stämman.

### INSATS KONSUMENTFÖRENING OCH ORGANISATION

Enligt KF:s stadgar deltar varje medlem, Konsumentförening eller organisation med minst en insats på 10 000 kr. Konsumentförening eller organisation ska varje år till sitt insatskonto i KF överföra  $\frac{2}{3}$  av överskottsmedel hänförbart till, av KF:s ordinarie stämma, beslutad utdelning på insatskapitalet. Medlem som utträder eller utesluts ur KF kan, efter styrelsens medgivande, få ut sina insatser. Medlem får vidare efter anmälan till KF:s styrelse, överläta sin insats helt eller delvis till annan medlem.

Utöver medlemsinsatser kan kapital tillföras i form av förlagsinsatser. Syftet med förlagsinsatser är att ge KF ett riskbärande eget kapital som vid förenings upplösning skall ha rätt efter förenings fordringsägare men rätt framför medlemsinsatserna. Förlagsinsats får inlösas tidigast fem år från det att tillskottet gjordes.

Från innehavarens sida gäller en uppsägningstid av minst två år. Förlagsinsatser förråntas i enlighet med utfärdade förlagsandelsbevis.

Reservfondens syfte är att spara en del av nettovinsten, som inte går åt för täckning av balanserad förlust. Balanserade vinstmedel utgörs av föregående års fria egena kapital efter eventuell reservfondsavsättning och efter att eventuell vinstutdelning lämnats.

#### ■ VINSTDISPOSITION

Styrelsen och verkställande direktören har för 2019 föreslagit att 14 mkr avsätts till reservfond och 2 405 mkr avsätts i ny räkning. För närmare information om förslag till vinstdisposition, hänvisas till förvaltningsberättelsen.

### Not M19 | Övriga avsättningar

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
Garantiättaganden	11	11
Utbildning av ägarombud, övriga förtroendevalda samt föreningsstyrelser mm	15	15
Övrigt	15	45
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>41</b>	<b>71</b>

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
<b>Redovisat värde vid årets början</b>	<b>71</b>	<b>81</b>
Avsättningar som gjorts under året <sup>1)</sup>	0	12
Belopp som tagits i anspråk under året	-30	-22
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>41</b>	<b>71</b>

<sup>1)</sup> Inkl ökningar av befintliga avsättningar.

### Not M20 | Långfristiga skulder

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
<b>Skulder som förfaller senare än ett år från balansdagen</b>		
Medlemsinlåning, femårsån	104	115
Övriga poster	300	-
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>404</b>	<b>115</b>

### Not M21 | Övriga skulder

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
Inlåning från konsumentföreningar	831	1 052
Övriga poster	9	8
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>840</b>	<b>1 060</b>

### Not M22 | Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
Personalrelaterade kostnader	15	16
Övriga poster	18	17
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

### Not M23 | Ställda säkerheter och eventualförpliktelser

#### ■ Ställda säkerheter

Belopp i mkr	2019-12-31	2018-12-31
<b>För egna skulder och avsättningar</b>		
Kapitalförsäkring	15	45
	<b>15</b>	<b>45</b>
<b>Övriga ställda panter och säkerheter</b>		
Kreditförsäkringsgaranti	385	385
	<b>385</b>	<b>385</b>
<b>Summa ställda säkerheter</b>	<b>400</b>	<b>430</b>
<b>Eventualförpliktelser</b>		
Garantiättaganden, PRI Pensionsgaranti	59	59
Borgensförbindelser till förmån för koncernföretag	1 618	791
Borgensförbindelser ställda i samband med avyttring av företag	50	50
	<b>1 727</b>	<b>899</b>

**Not M24 | Transaktioner med närliggande****■ Försäljning av varor och tjänster till närliggande**

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
Koncernföretag	83	92
	<b>83</b>	<b>92</b>

**■ Inköp av varor och tjänster från närliggande**

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
Koncernföretag	18	19
	<b>18</b>	<b>19</b>

**Not M25 | Betalda räntor och erhållna utdelningar**

Moderföretaget	2019	2018
Erhållna utdelningar	280	102
Erhållna ränta	7	-1
Erlagd ränta	-3	-2

**Not M26 | Likvida medel**

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
<b>Följande delkomponenter ingår i likvida medel:</b>		
Kassa och banktillgodohavanden <sup>1)</sup>	323	656
	<b>323</b>	<b>656</b>

<sup>1)</sup> I banktillgodohavanden ingår spärrade medel om 385 mkr (385), vilka inte klassificeras som likvida medel.

**Not M27 | Övriga upplysningar till kassaflödesanalysen****■ Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet mm**

Moderföretaget	2019	2018
Avskrivningar	0	0
Nedskrivningar/reversering av nedskrivningar	246	80
Orealiseringar/kursdifferenser	0	0
Rearesultat försäljning av anläggningstillgångar	-	2
Övriga avsättningar	-40	-31
	<b>206</b>	<b>51</b>

**■ Förvärv av dotterföretag/rörelse, netto likvidpåverkan**

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
Köpeskillning	-	4
Utbetald köpeskillning	-	4

**■ Avyttring av dotterföretag/rörelse, netto likvidpåverkan**

Moderföretaget	2019-12-31	2018-12-31
Försäljningspris	4	-
Erhållen köpeskillning	4	-

---

**Tommy Ohlström**  
ORDFÖRANDE

**Ann-Kristine Johansson**  
FÖRSTE VICE ORDFÖRANDE

---

**Jan Johnsson**  
ANDRE VICE ORDFÖRANDE

**Marie Nygren**  
VD

---

**Britt Hansson**

**Caroline Ullman-Hammer**

---

**Håkan Smith**

**Kenneth Östberg**

---

**Kristina Kamp**

**Maria Rudolphi**

---

**Peter Renkel**

**Stig Nilsson**

---

**Anneli Eklöf**  
ARBETSTAGARREPRESENTANT

**Tobias Täpp**  
ARBETSTAGARREPRESENTANT

*Vår revisionsberättelse har lämnats den 18 mars 2020*  
PRICEWATERHOUSECOOPERS AB

---

**Sofia Götmar-Blomstedt**  
AUKTORISERAD REVISOR

---

**Catharina Andersson**  
FÖRTROENDEVALD REVISOR

**Hans Eklund**  
FÖRTROENDEVALD REVISOR

# Revisionsberättelse

Till föreningsstämman i Kooperativa Förbundet (KF),  
ekonomisk förening, org.nr 702001-1693

# Rapport om årsredovisningen

## ■ UTTALANDEN

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Kooperativa Förbundet (KF), ekonomisk förening för år 2019. Föreningens årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 76–135 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen och koncernredovisningen upp-rättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättsvisande bild av föreningens och koncernens finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är för-enlig med årsredovisningens och koncern-redovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att förenings-stämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderföreningen och koncernen.

## ■ GRUND FÖR UTTALANDEN

Vi har utfört revisionen enligt god revisionsssed i Sverige. Revisorernas ansvar enligt denna sed beskrivs närmare i avsnit-ten *Den auktoriserade revisorns ansvar* samt *Den förtroendevalda revisorns ansvar*.

Vi är oberoende i förhållande till föreningens enligt god revisorssed i Sverige. Jag som auktoriserad revisor har fullgjort mitt

yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamåls-enliga som grund för våra uttalanden.

## ■ ANNAN INFORMATION ÄN ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–75. Det är styrelsen och verk-ställande direktören som har ansvaret för den andra informationen.

Vårt uttalande avseende årsredovisning- en och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredo-visningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informa-tionen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncern-redovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar

slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

## ■ STYRELENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR

Det är styrelsen och verkställande direk-tören som har ansvaret för att årsredovis-ningen och koncernredovisningen upprät-tas och att den ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen. Styrelsen och verk-ställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nöd-vändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåll-er några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar sty-relsen och verkställande direktören för bedömningen av föreningens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksam-heten och att använda antagandet om fort-satt drift. Antagandet om fortsatt drift till-lämpas dock inte om styrelsen och verk-ställande direktören avser att likvidera föreningens, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

## ■ DEN AUKTORISERADE REVISORNS ANSVAR

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller missstag, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund

för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på misstag, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.

- skaffar vi oss en förståelse av den del av föreningens interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.

- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om föreningens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig

osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att en förening inte längre kan fortsätta verksamheten.

- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning ➔

och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de eventuella betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

## ■ DE FÖRTROENDEVALDA REVISORERNAS ANSVAR

Vi har att utföra en revision enligt revisionslagen och därmed enligt god revisionssed i Sverige. Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och om årsredovisningen och koncernredovisningen ger en rättvisande bild av föreningens och koncernens resultat och ställning.

## RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

### ■ UTTALANDEN

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Kooperativa Förbundet (KF), ekonomisk förening för år 2019 samt av förslaget till dispositioner beträffande föreningens vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att föreningsstämman dispernerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens

ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsrådet.

### ■ GRUND FÖR UTTALANDEN

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorernas ansvar. Vi är oberoende i förhållande till föreningen och koncernen enligt god revisorssed i Sverige. Jag som auktoriserad revisor har i övrigt fullgjort mitt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### ■ STYRELENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande föreningens vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som föreningens och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av föreningens och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för föreningens organisation och förvaltningen av föreningens angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma föreningens

och koncernens ekonomiska situation och att tillse att föreningens organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och föreningens ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att föreningens bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

### ■ REVISORERNAS ANSVAR

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot föreningen, eller
- på något annat sätt handlat i strid med lagen om ekonomiska föreningar, årsredovisningslagen eller stadgarna.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av föreningens vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande

om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med lagen om ekonomiska föreningar.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot föreningen, eller att ett förslag till dispositioner av föreningens vinst eller förlust inte är förenligt med lagen om ekonomiska föreningar.

Som en del av en revision enligt god

revisionssed i Sverige använder den auktoriserade revisorn professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på den auktoriserade revisorns professionella bedömning och övriga valda revisorers bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och

förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för föreningens situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande föreningens vinst eller förlust har vi granskat om förslaget är förenligt med lagen om ekonomiska föreningar. \*

*Stockholm den 18 mars 2020*  
PRICEWATERHOUSECOOPERS AB

---

**Sofia Götmar-Blomstedt**  
AUKTORISERAD REVISOR

---

**Catharina Andersson**  
FÖRTROENDEVALD REVISOR

---

**Hans Eklund**  
FÖRTROENDEVALD REVISOR





## Detta är KF

Kooperativa Förbundets medlemmar består av **29 konsumentföreningar, Folksam Sak och Liv, Fonus och 6 OK-föreningar**. Tillsammans samlar ägarkretsen en stor del av svensk konsumentkooperation.

Drygt **3,5 miljoner människor** är medlemmar i någon av landets konsumentföreningar eller direktanslutna till KF. Genom föreningarnas medlemskap i Kooperativa Förbundet, KF, äger dessa detaljhandelskoncernen KF.

KF ägde genom Coop Butiker & Stormarknader 234 (plus 16 omställda från Netto) av Coopbutikerna runt om i Sverige per 31 december 2019.

De detaljhandelsdrivande föreningarna inom konsumentkooperationen äger 444 butiker. Vid årsskiftet 2019/2020 fanns totalt 29 konsumentföreningar, varav 28 är detaljhandelsdrivande och en är medlemsförening i form av Konsumentföreningen Stockholm som indirekt driver butiker genom sitt delägande av Coop Butiker & Stormarknader.

KF-koncernen har sitt huvudkontor i Solna och huvuddelen av koncernens verksamhet finns i Sverige.

### VERKSAMHETEN ÄR I HUVUDSAK INDELAD I SJU OMRÅDEN:

- **Coop Sverige** ansvarar för utveckling och inköp av varusortimentet, logistik, marknadsföring samt affärsskötsel till Sveriges totalt 694 Coopbutiker (per 31 december 2019).
- **MedMera Bank** tillhandahåller spar- och låneprodukter till privatpersoner.
- **KF Fastigheter** utvecklar, förädlar och avyttrar fastigheter. Syftet med verksamheten är att skapa värde för ägare, hyresgäster och samhället i stort.
- **Vi Media** producerar och ger ut Vi och Vi Läser. Bolaget har dessutom en kundtidningsverksamhet och en reseklubb.
- **Vår Gård Saltsjöbaden** är konsumentkooperationens mötesplats och erbjuder konferenslösningar för företag, myndigheter och organisationer samt olika koncept riktade till privatgäster.
- **Coop Butiker & Stormarknader AB** ägs av Kooperativa Förbundet (KF) och Konsumentföreningen Stockholm (Kfs). Bolaget driver 250 Coopbutiker i södra, sydöstra och mellersta Sverige (per 31 december 2019).
- **Coop Online** ansvarar för utveckling, marknadsföring och it-plattform avseende e-handel. Bolaget överfördes till Coop Sverige den 31 december 2019.



**ANTAL PERSONER SOM HADE  
REGISTRERAT KONTO PÅ VI.SE UNDER  
TJÄNSTENS FÖRSTA TRE MÅNADER**

Under hösten 2019 lanserade Tidningen Vi en digital tjänst – en plattform där medlemmar kan träffas och vara med och påverka journalistiken och där man också kan ta del av all journalistik i ljudform, på vi.se eller i appen.



KF Fastigheter

KONTOR

STADEN