

# KOOPERATIV STYRNINGSRAPPORT

## *Kooperativa Förbundet ekonomisk förening*

### INLEDNING

Kooperativa Förbundet ekonomisk förening ("KF") tog 2017 fram en första version av Kod för kooperativ styrning ("Koden") som fastställdes på stämman. Målsättningen är att Koden ska vara en norm för god styrning baserat på de förutsättningar som gäller för kooperativ verksamhet som tar sin utgångspunkt i medlemskap och att skapa medlemsnytta.

I Koden definieras en väl fungerande kooperativ styrning som:

*Ett tillstånd när en kooperativ organisation - eller flera kooperativa organisationer tillsammans - arbetar för att uppnå medlemsnytta genom en ändamålsenlig styrningsstruktur som får en stark genomförandeförmåga tack vare att inflytande och mandat för beslutskraft är säkerställda.*

*Styrningsstrukturen kännetecknas av en hög grad av transparens där samarbete och lojalitet premieras.*

*Affärsmodellen möjliggör ett tydligt målinriktat arbete för att åstadkomma medlemsnytta baserat på en uthållig förmåga att uppnå överskott. Överskottets syfte är att säkerställa den långsiktiga förmågan att skapa medlemsnytta.*

*Utvärdering verifierar att medlemsnyttan uppnås, finansiell stabilitet upprätthålls och konkurrenskraften stärks.*

Koden anger också att styrelsen årligen ska avge en Kooperativ styrningsrapport och på KFs hemsida (kf.se) informera medlemmar (30 konsumentföreningar, direktanslutna medlemmar, sex OK-föreningar, Folksam och Fonus) om hur den kooperativa styrningen i föreningen fungerar och hur föreningen tillämpar Kod för kooperativ styrning. Den kooperativa styrningsrapporten bör vara inriktad på föreningspecifika förhållanden och behöver inte återge innehållet i gällande rätt eller annan reglering.

Ambitionsnivån för den kooperativa styrningen är, som nämnts ovan, att den ska vara väl fungerande och detta ska vara utgångspunkten för det som redovisas i den kooperativa styrningsrapporten. I årets rapport är det fokus på att redogöra för det arbete som genomförts för att förbättra och åstadkomma en så bra samhandel som möjligt inom ramen för hela Coop och säkerställa att **tillsammans gör vi en bättre affär!**

I styrningsrapporten till stämman 2018 gjordes en återkoppling till vår historia som tål att upprepas en gång till:

Även om styrning ska vara inriktad på framtiden kan det vara på sin plats att reflektera över vårt ursprung som kooperativ rörelse. KFs styrelse angav i verksamhetsberättelsen 1905, alltså för 113 år sedan, att:

*"Låtom oss tydligt och klart se att den rörelse vi arbeta uti icke är någon vanlig krämarrörelse, utan ett ekonomiskt system vars främsta mål måste vara en lyckligare mänsklighet"*

Det handlar om att något mer än att "bara sälja mat" bör vara vår utgångspunkt för den samhandel vi vill bedriva. Utan att överdriva så handlar det om något mer som ska uppfyllas för de som är medlemmar i en Kooperation som vår. Det handlar på något sätt om att uppfylla små, och kanske även stora, drömmar för medlemmarna i vardagen genom att underlätta hållbar konsumtion genom en verksamhet som bygger på sunda värderingar. Spontant kan det kanske låta underligt att en referens till drömmar ska finnas med i en styrningsrapport som denna. Men det handlar inte om att "styra drömmar" utan istället om att låta "drömmar styra". Vi ska i styrningen av vår samhandel säkerställa att det alltid är nytta för medlemmarna som ska uppnås och att vi genom att åstadkomma överskott säkerställer att vi har en långsiktig förmåga att skapa medlemsnytta.

Ambitionsnivån för arbetet med KFs kod angavs i den första versionen vid stämman 2017 att den ska kunna utvecklas till att bli en gemensam kod för de konsumentföreningar som är medlemmar i KF. Vidare angavs ambitionsnivån till att, efter samverkan med andra kooperativa företag, kunna utveckla Koden till att bli en gemensam kod för att därigenom etablera en gemensam styrningsstandard för kooperativa företag i Sverige. Detta arbete, där KF deltagit, har nu genomförts inom ramen för föreningen Svensk Kooperation. Ambitionsnivån är att Svensk Kooperation, baserat på remissarbetet som pågick fram till den 28 februari 2019, ska fastställa en kod som sedan kooperativa företag kan anta på stämmorna 2020. I avvaktan på denna process med en gemensam kod föreslås inga ändringar i den befintliga Koden vid årets stämma.

### **1. Den kooperativa modellen**

Ända sedan konsumentkooperationens start 1899 har det grundläggande syftet varit att skapa medlemsnytta genom den samlade styrkan av många medlemmars konsumtion. Idag ägs Coop via medlemskap av 3,5 miljoner medlemmar som genom sitt personliga engagemang och sina inköp lägger grunden för verksamheten. Allt överskott som skapas går tillbaka till medlemmen eller återinvesteras i verksamheten, vilket skapar ett cirkulärt kretslopp.

Organisationen vilar på en kooperativ värdegrund och styrs demokratiskt utifrån principen en medlem, en röst. Med medlemmarnas intresse för ögonen agerar Coop för att bidra till en hållbar utveckling. Eftersom vi inte drivs av kortsiktiga finansiella intressen kan vi fatta beslut som lägger grunden för långsiktig hållbarhet för såväl vår verksamhet som vår omvärld. Med vår stora medlemsbas i ryggen kan vi dessutom vara en stark röst i samhällsdebatten och ta strid för konsumenternas bästa.

Bilden nedan illustrerar vår cirkulära kooperativa modell, med medlemmarna i centrum. Modellen visar hur vi genom vår kooperativa ägarform lägger grunden för både ett hållbart ägande och hållbar konsumtion. Evighetsymbolen visar hur den kooperativa modellen är ett slutet kretslopp där alla resurser återinvesteras eller förs tillbaka till medlemmarna.



Det är genom att få vår kooperativa modell att fungera så bra som möjligt som vi tillsammans kan uppnå det som vi lovar: **Prisvärd, hållbar matglädje.**

Genom att åstadkomma hållbar konsumtion för våra medlemmar, deras ekonomi och vår omvärld med hjälp av ett hållbart medlemsägande kan vi tillsammans vara **Den goda kraften i mat-Sverige.**

Den kooperativa modellen fungerar inte av sig själv utan det krävs att vi på ett konkurrenskraftigt sätt kan få medlemmarna att känna den nytta det är att vara en del av den. För att den ska bli cirkulärt självförsörjande krävs också att vi kan åstadkomma en uthållig förmåga att skapa överskott som kan investeras för att skapa ytterligare medlemsnytta.

## 2. Status - vad som gjorts

KFs styrelse påbörjade i augusti 2016 ett arbete som gick under benämningen "Gemensam målbild för Coop i Sverige". Det handlade om att, i samverkan med föreningarna, skapa en gemensam enighet för vad vi tillsammans vill åstadkomma genom att bedriva kooperativ Samhandel och vilken ambitionsnivån ska vara. Arbetet inriktades på att tydliggöra de ömsesidiga krav som ska gälla och den beslutskraft som måste finnas för att det ska gå att leva upp till kraven. Under 2017 sammanfattades den nya ambitionsnivån, och det ramverk som ska gälla, i Regler för Samhandel (RfS), som undertecknades av samtliga föreningar. I RfS tydliggörs KFs roll att förvalta strukturen för Samhandeln och äga den centrala verksamheten för Samhandeln och de varumärken som nyttjas. På detta sätt åstadkommer KF förutsättningar för medlemsnytta!

Regler för Samhandel omfattar följande (utdrag):

### ***Representation och inflytande***

KFs styrelse ska nominera styrelseledamöter till de dotterbolag som deltar i Samhandeln och då säkerställa att det blir en representation som ger gemensamt inflytande. KFs styrelse bereder och fastställer ägardirektiv med mandat för respektive dotterbolag för att därigenom tydliggöra bolagets uppdrag inom ramen för Samhandeln.

### ***Beslutskraft och genomförandeförmåga***

I syfte att bygga beslut som resulterar i en förmåga till effektivt genomförande har en princip för samråd inom Samhandeln fastställts. Principen innebär att lyssna på parterna, därefter föreslå och genom denna förankring har den som ska genomföra beslutet fått en tydlig förutsättning att leda.

### ***Transparens***

För att säkerställa att det finns en medvetenhet om de olika beslut som fattas som har inverkan på Samhandeln ska samtliga parter erhålla information om beslut som behandlats i KFs samt Coop Sverige ABs styrelse som rör Samhandeln.

### ***Likabehandling***

Samhandeln ska bedrivas på lika villkor för samtliga parter.

### ***Ny affärsmodell***

Utgångspunkten för den nya affärsmodellen är att skapa större tillit och samverkan mellan butiksdriften och den gemensamma leveransen av varor och tjänster som Coop Sverige AB ansvarar för. Det ska löna sig att vara lojal och det ska löna sig att leverera kvalitet. Coop blir starkare om vi alla har samma arbetssätt och strävar åt samma håll. I den nya affärsmodellen kommer Coop Sverige AB mätas och utvärderas utifrån kvaliteten i sin leverans till alla butiker. Butiksdriften i sin tur kommer att mätas utifrån lojalitet och i form av ett antal uppsatta nyckeltal. Fokus är att åstadkomma prisvärd, hållbar matglädje och tack vare affärsmodellen bli en konkurrenskraftig aktör i branschen med ett starkt resultat. Den nya affärsmodellen infördes under det första kvartalet 2018.

### ***Samarbetssignal***

Samhandeln är en unik arbetsform som ställer höga krav på samarbetsklimatet och förutsätter att tillit finns mellan samtliga inblandade. Tillit kan inte regleras genom avtal eller beslut i en styrelse utan skapas genom att kontinuerligt arbeta för att bygga förtroende och förutsägbarhet i samarbetet. Den arbetsmodell som vi enats om i RfS måste därför kontinuerligt säkerställas genom att det finns möjlighet att signalera såväl att samarbetet fungerar (grönt) som när det finns något som absolut inte fungerar (rött).

Definitionen på rött är när vd (för förening eller dotterbolag till KF som ingår i Samhandeln):

*”upplever så allvarliga brister i samarbetet att det innebär att syftet med samhandeln åsidosätts och/eller att uppsatta mål inte kan nås och där det gjorts allt som är rimligt för att få det att fungera”*

Den vd som ser ett behov att signalera rött ska ha fått ett godkännande av sin ordförande att göra så. De som kan signalera grönt/rött följer den formella strukturen för att säkerställa att det finns en koppling mellan det operativa ansvaret och respektive styrelse och beslutskraft att, vid behov, vidta åtgärder. KFs styrelse ansvarar för att anmälan av bristande samarbete utreds och för att säkerställa att erforderlig åtgärd vidtas.

I november 2018 anmäldes en röd samarbetssignal med anledning av bristande insyn och påverkan för de mindre föreningarna inom Coop i Sverige. KFs styrelse har behandlat anmälan och åtgärden är att Coop Sverige AB verkställer styrningsmodellen med Samverkansforum. Detta innebär att aktuella frågor för Coop går igenom och förankras. Deltagare är samtliga föreningars vd:ar och budskap från dessa möten kan skickas med till Coop Sverige AB:s styrelse.

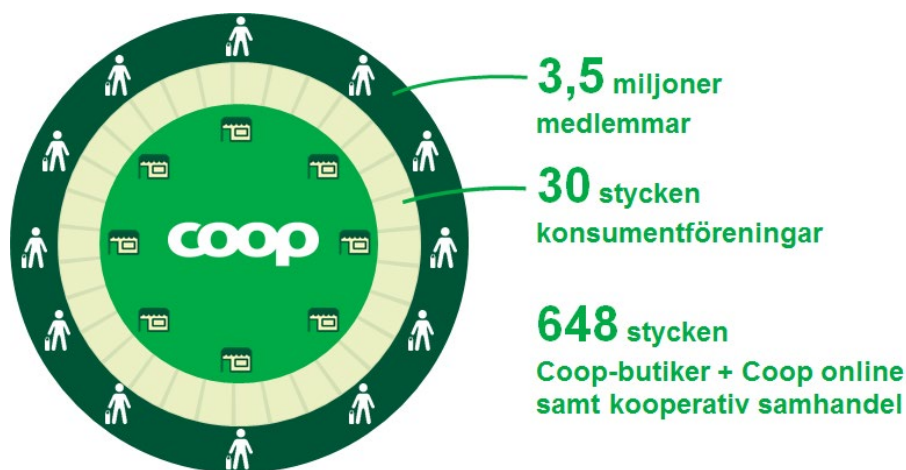
### Finansiell stabilitet

För att Samhandeln ska kunna utvecklas krävs att föreningarna och de gemensamt ägda bolagen har tillräcklig finansiell stabilitet för sina åtaganden och sitt engagemang. KF ansvarar för att hålla ihop systemet för finansiell stabilitet. Principer och ramverk finns framtaget för att säkerställa att respektive styrelse (konsumentföreningarnas, KFs samt KFs dotterbolags) arbetar utifrån ett gemensamt tillvägagångssätt för hur finansiell stabilitet ska upprätthållas. Under 2018 implementerades ramverket i föreningarna genom att respektive styrelse har gjort en bedömning över sin förenings finansiella stabilitet.

KFs styrelse ska kontinuerligt utvärdera Samhandelns utveckling ur ett helhetsperspektiv och driva på för att den hela tiden ska förbättras.

### Struktur och gemensam organisation

Genom att arbeta utifrån RfS kan vår struktur och gemensamma organisation beskrivas på ett enhetligt sätt. Ytterst har vi medlemmarna, våra ägare, som genom sitt medlemskap i en konsumentförening och den demokratiska processen sätter ramarna för organisationen. I cirkelns kärna finns Coop, där vi genom kooperativ samhandel (Coop Sverige AB ansvar för inköp, kategori, varuflöden, butiks- och formatstrategi samt gemensam marknads-kommunikation, affärsutveckling och affärsstöd) och vår butiksdrift skapar nytta för medlemmarna under varumärket Coop.



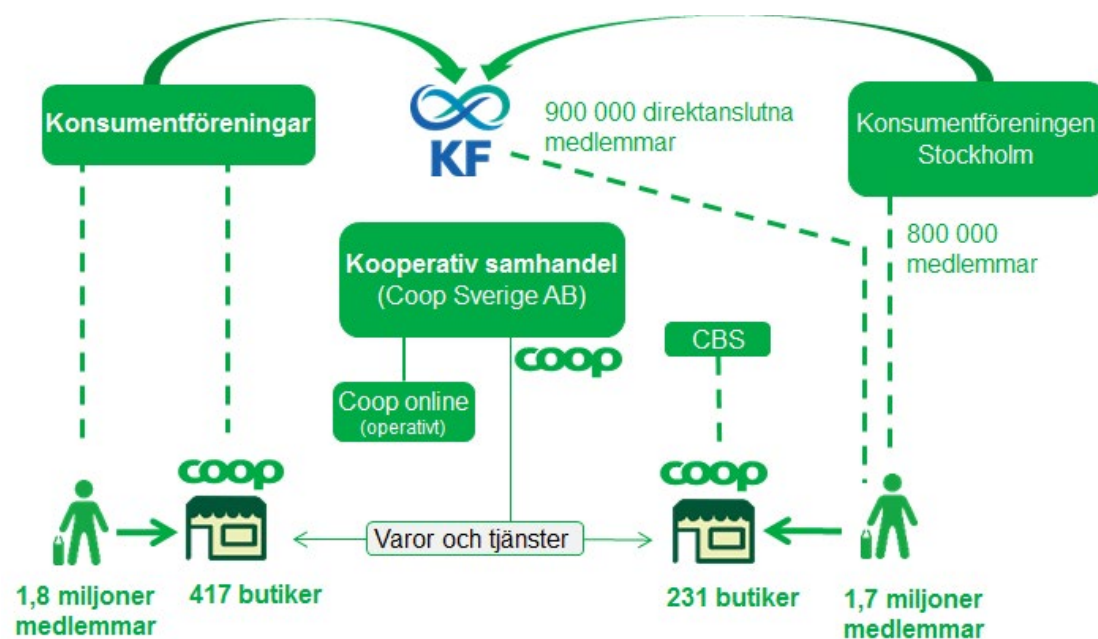
Ovanstående beskrivning binder samman medlemskap, kooperativ samhandel och butiksdrift. Grundstrukturen är ett medlemskap i en konsumentförening som driver butiker och, via konsumentföreningens medlemskap i KF, äger och driver den kooperativa samhandeln i Coop Sverige AB.

900 000 medlemmar (som tidigare var medlem i Konsumentföreningen Svea eller Konsumentföreningen Solidar) omfattas av ett tillägg till grundstrukturen och är **direktanslutna medlemmar** till KF (dvs KF är föreningen).

800 000 medlemmar (i Stockholmsområdet) omfattas också av ett tillägg till grundstrukturen och är medlemmar i **Konsumentföreningen Stockholm (KfS)**.

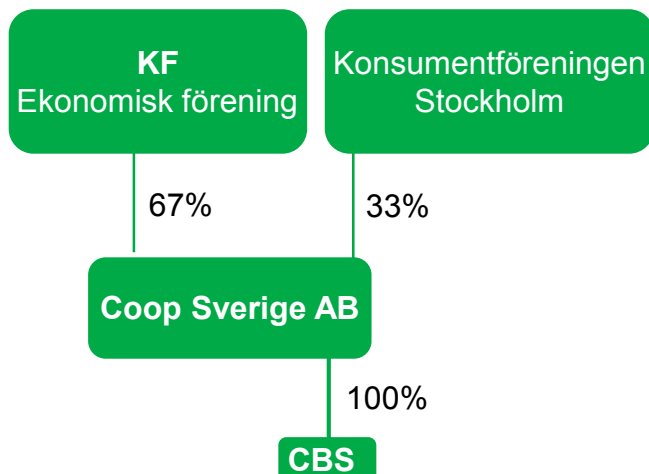
För de medlemmar som är direktanslutna eller medlemmar i Konsumentföreningen Stockholm drivs butikerna i ett bolag som heter CBS.

Vår grundstruktur och våra tillägg hänger ihop så att den omfattar samtliga 3,5 miljoner medlemmar på följande sätt:



Alla medlemmar kan genom medlemsdemokratiska strukturer i sin konsumentförening, eller som direktanslutna medlemmar i KF, vara med och påverka.

Ägarförhållande för de gemensamma bolagen är enligt följande:



### 3. Framtiden – prioriteringar

Under 2019 är prioriteringen och de aktiviteter som planerats avseende Samhandeln inriktade på att skapa större samordningsvinster och en långsiktigt stabil lönsamhet. Genom det nya sättet att organisera oss, affärsmodellen och alla andra initiativ i strategin som vi vidtagit har vi åstadkommit bra förutsättningar både för varuförsörjnings- och butiksverksamheten för hela Coop i Sverige.



### 4. Övriga uppgifter

Valberedningen består av följande ledamöter:

Conny Fogelström, ordförande

Carola Hedberg, vice ordförande

Mailis Cavalli-Björkman, ledamot

Lars Backe, ledamot  
Bo Kärreskog, ledamot

Styrelsen har under perioden från stämman 2018 fram till och med februari 2019 haft sju styrelsemöten.

Närvaron på styrelsemöten:

|   |        |
|---|--------|
| Tommy Ohlström, ordförande                      | 7 av 7 |
| Ann-Christine Johansson, förste vice ordförande | 7 av 7 |
| Jan Johnsson, andre vice ordförande             | 7 av 7 |
| Annette Andersson, ledamot                      | 7 av 7 |
| Britt Hansson, ledamot                          | 7 av 7 |
| Maj-Britt Johansson-Lindfors, ledamot           | 7 av 7 |
| Kristina Kamp, ledamot                          | 7 av 7 |
| Stig Nilsson, ledamot                           | 7 av 7 |
| Maria Rudolphi, ledamot                         | 6 av 7 |
| Håkan Smith, ledamot                            | 6 av 7 |
| Kenneth Östberg, ledamot                        | 5 av 7 |
| Anneli Eklöf, arbetstagarrepresentant           | 5 av 7 |
| Tobias Täpp, arbetstagarrepresentant            | 6 av 7 |

Styrelsen har utsett ett revisionsutskott samt ett ersättningsutskott. Utskotten har inte beslutanderätt och lämnar kontinuerligt rapporter och beslutsförslag till styrelsen.

Styrelsen har utsett ett revisionsutskott i syfte att bistå styrelsen med att säkerställa att dess skyldigheter fullföljs genom att övervaka den interna styrningen och kontrollen, rutiner för finansiell redovisning, koncernens revisionsprocess samt efterlevnad av relevanta lagar och bestämmelser gällande den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet har från stämman 2018 fram till och med februari 2019 haft fem möten.

Närvaro på revisionsutskottsmötena:

|                                       |        |
|---------------------------------------|--------|
| Tomas Norderheim, ordförande          | 5 av 5 |
| Kristina Kamp, ledamot                | 5 av 5 |
| Maj-Britt Johansson-Lindfors, ledamot | 5 av 5 |

Revisionsutskottet har tagit del av revisorernas riskbedömning avseende den finansiella rapportering och baserad på denna gjort en egen riskbedömning. Under 2018 har arbetet med nästa steg i att åstadkomma ett mer samordnat riskarbete tagits och övervakats av revisionsutskottet. Riskarbetet har bland annat inneburit att en gemensam modell/struktur har etablerats, dvs. en riskkarta med tillhörande åtgärdsplaner används för alla bolag/föreningar i Coop. Detta innebär också att det efter riskgenomgångar går att sammanställa och rapportera en bättre helhetsbild till styrelsen. Revisionsutskottet har också utvärderat sin uppgift att övervaka det arbete som bedrivs för att utveckla den interna styrningen och kontrollen för att säkerställa att rätt prioriteringar görs. Revisionsutskottet är också ett arbetsutskott till styrelsen avseende det arbete som bedrivits under 2018 avseende att säkerställa en enhetlig struktur för styrande dokument samt regelefterlevnad. Arbetet i utskottet har rapporterats löpande till styrelsen.



Styrelsen har utsett ett ersättningsutskott som ska bereda förslag till principer för lön, andra ersättnings- och anställningsvillkor för verkställande direktören och koncernledning samt vd och verkställande ledningar i KFs dotterbolag. Utskottet ska också lämna förslag på lön och anställningsvillkor för KFs verkställande direktör. Ersättningsutskottet består av ordföranden och vice ordförande i KFs styrelse. Ersättningsutskottet har från stämman 2018 fram till och med februari 2019 haft tre möten.

Närvaro på ersättningsutskottsmötena:

|                                  |        |
|----------------------------------|--------|
| Tommy Ohlström, ordförande       | 3 av 3 |
| Ann-Christine Johansson, ledamot | 3 av 3 |
| Jan Johnsson, ledamot            | 3 av 3 |

Styrelsen har på mötena behandlat mål, strategier och uppföljning av verksamheten. Särskilt fokus har legat på det strategiska arbetet kring digitalisering som får en allt ökad betydelse för verksamheten. Styrelsens revisionsutskott har rapporterat de frågor som utskottet arbetat med och styrelsen har därigenom behandlat KFs system för uppföljning och kontroll, de risker som verksamheten är förknippad med samt efterlevnad av lagar och externa och interna regler.

För respektive bolag i koncernen finns det en ägaransvarig som har till uppgift att ur ett ägarperspektiv säkerställa att ägardirektiv implementeras och att uppföljning och rapportering är korrekt. Den ägaransvarige för respektive bolag är utsedd av KF och är styrelseledamot i bolaget.

Dotterbolagen har egen riskhantering och styrning/uppföljning av finansiell rapportering som utgår från inriktning och omfattning av respektive dotterbolags verksamhet.

Styrelsen kompletterar revisionsutskottets rapportering med de externa revisorernas föredragningar för att säkerställa att den interna kontrollen i samband med den finansiella rapporteringen är god. Styrelsen har med stöd av revisionsutskottet gjort bedömningen att KF som ägarbolag inte har behov av en internrevisionsfunktion och frågan om internrevisionsfunktion är hänskjuten till dotterbolagens styrelser.

Styrelsen utvärderar årligen styrelsearbetet med syfte att utveckla dess arbetsformer och effektivitet. En sådan utvärdering genomfördes under december 2019 i form av en webbenkät. Resultatet har rapporterats till och behandlats av styrelsen. Rapporten har även delgivits valberedningen.

KFs tf verkställande direktör är Anders Dahlquist-Sjöberg (född 1965).

Huvudsaklig utbildning: Jur. dr. Stockholms universitet

Huvudsaklig arbetslivserfarenhet: Chefsjurist och stabschef för KF, chefsjurist för KF Fastigheter AB, Chefsjurist för Norden på RBS Nordisk Renting och senior konsult White & Case Advokat AB  
Andra väsentliga uppdrag (andra bolag): Styrelseledamot i Coop Butiker & Stormarknader AB, KF Fastigheter AB och MedMera Bank AB.

### 5. Koden- följa eller förklara

Denna kooperativa styrningsrapport utgår från Koden som fastställdes av stämman i april 2018. Vid vår redogörelse för huruvida Koden har följts (eller i annat fall förklara varför inte) börjar perioden som ska utvärderas med stämman 2018 och slutar dagen före stämman 2019.

#### KF avviker från Koden avseende följande punkter:

##### *- p. 1.1 och p. 2.5 Information som ska publiceras på hemsidan senast sex månader före årsstämman*

Viss information såsom datum och ort för föreningsstämman, namnen på ledamöterna i valberedningen samt vilket datum som medlem senast ska lämna begäran om att få ärende behandlat på stämman m.m. ska publiceras senast sex månader före stämman. Informationen publiceras den 12 mars 2019 på KF:s hemsida [www.kf.se](http://www.kf.se). Dröjsmålet beror på att plattformen för hemsidan byts ut och att det därmed ej skett några uppdateringar av den gamla hemsidan. Informationen har dock löpande skickats ut till KFs ägarföreningar bl.a. genom de veckovisa nyhetsbrev.

##### *- p. 6.2 Arbetsfördelning mellan styrelsens ordförande och vd*

Om styrelsens ordförande har stadigvarande uppdrag för föreningen utöver ordförandeuppdraget ska arbetsfördelningen mellan ordföranden och verkställande direktören klargöras i styrelsens arbetsordning och instruktion för verkställande direktören vilket ej har skett. Ordförandens uppgifter som arbetande styrelseordförande har dock beskrivits i dennes avtal med KF varför arbetsfördelningen mellan ordföranden och vd har skett utifrån detta. Styrelsen gav, på det konstituerande styrelsemötet den 18 april 2018, förste vice ordförande Ann-Christine Johansson och andre vice ordförande Jan Johnsson i uppdrag att underteckna avtalet med ordföranden avseende hans utökade uppdrag.

KF har inte i övrigt avvikit från Koden. De avvikelser som rapporterades föregående år har åtgärdats.

*Solna den 12 mars 2019*

Tommy Ohlström  
Ordförande

Ann-Christine Johansson  
Förste vice ordförande

Jan Johnsson  
Andre vice ordförande

Anders Dahlquist-Sjöberg  
Tf VD

Maj-Britt Johansson Lindfors

Kenneth Östberg

Britt Hansson

Kristina Kamp

Håkan Smith

Stig Nilsson

Annette Andersson

Maria Rudolphi

Anneli Eklöf  
Arbetsstagarrepresentant

Tobias Täpp  
Arbetsstagarrepresentant