

# 2025



**STYRNINGS-  
RAPPORT**  
KOOOPERATIVA FÖRBUNDET  
EKONOMISK FÖRENING

# Förord

Under verksamhetsåret har styrningsfrågorna stått i centrum och utmynnat i att 2025 kan tillskrivas historisk betydelse för konsumentkooperationen. Tydligast är att stämman 2025 utsåg ledamöter som utgör styrelse för både Kooperativa Förbundet tillika Coop Sverige AB. En förändring av styrningsstrukturen som både signalerar en tydlig kraftsamling avseende styrning och som utgör en viktig förutsättning för att skapa tydlighet och kraft i styrningen.

Under hösten 2024 tillträdde även ny tillförordnad verkställande direktör i Coop Sverige AB, Anders Torell, som under verksamhetsåret 2025 blev permanent och som tillsammans med KF utvecklat dialogen mellan ägarstyrning och operativ ledning har under 2025 präglats av ökad tydlighet i roller och ansvar, strukturerade arbetssätt och ett gemensamt fokus på genomförandet av den beslutade affärsplanen.

KF och CSAB styrelse har dessutom antagit en affärsplan för hela Coop i Sverige i syfte att genomföra viktiga kursförändringar i riktning mot en framtida hållbar lönsamhet till nytta för konsumentföreningarnas medlemmar. Planen sträcker sig över tre år och appliceringen påbörjades redan under slutet av 2025.

Som en del av affärsplanen för Coop i Sverige har det även initierats ett arbete med styrningsdokumentationen, i vilken en viktig del är att bära ut denna och tillgängliggöra förklaringar av vad som är Coop i Sveriges styrningsstruktur på ett lättillgängligt sätt för alla som är verksamma inom Coop i Sverige.

Det kooperativa ägandet i en federativ struktur ställer särskilda krav på styrning. Ägarföreningarna verkar samtidigt som självständiga juridiska personer och som del av en gemensam samhandelsmodell. Under 2025 har arbetet med att förtydliga roller, ansvar och mandat fortsatt, i syfte att skapa ordning, transparens och förutsägbarhet i samspelet mellan lokalt ansvar och gemensamma åtaganden. Detta arbete utgör en viktig grund för 2026, då fokus i ökad utsträckning kommer att ligga på att vidareutveckla och tillämpa etablerade strukturer samt att kraftsamla kring genomförandet av affärsplanens prioriteringar i hela Coop i Sverige.

Den nya automatiserade logistikterminalen i Eskilstuna är nu i drift. Erfarenheterna från uppstart och stabilisering har varit en väsentlig del av 2025 års styrningsarbete och har tydliggjort vikten av robusta styrningsstrukturer, tydliga mandat och en nära dialog mellan ägarföreningar, gemensamma funktioner och operativ verksamhet. KFs styrelse har under året kontinuerligt följt utvecklingen, begärt rapportering och säkerställt att vidtagna åtgärder varit förenliga med ägarföreningarnas gemensamma intressen.

I november 2024 beslutade KF styrelse att KF ska koordinera och ställa samman en enhetlig struktur för arbetet med risk och regelefterlevnad inom Coop i Sverige. KF:s uppdrag härvid kan sammanfattas i tre huvudsakliga punkter; Identifiera och analysera tillämplig lagstiftning, upprätta kravställningar med instruktioner och handledningar till verksamheterna inom Coop i Sverige samt ansvara för en sammanhållen uppföljning och kontroll. Utifrån uppdraget initierades och genomfördes "complianceprogrammet" under 2025, vilket har tillskapat en struktur med processer, verktyg och samverkansorgan.

Som ett komplement till "complianceprogrammet" utfärdade KF styrelse ett särskilt uppdrag till KF för att inventera och klarlägga de uppgifter som verksamheterna inom Coop i Sverige behöver vidta för att säkerställa efterlevnad av NIS 2, genom en GAP-analys. Vilken ligger till grund för arbetet under 2026.

Således kan konstateras att det under 2025 har tagits viktiga steg för att uppfylla behovet av utveckling och tydliggörande av styrningsstrukturen som angavs i styrningsrapporten 2025.

Styrelsen

# Definitioner



**"Coop i Sverige"**: De konsumentföreningar och bolag som använder sig av varumärke(n) som ägs av KF eller Coop Sverige AB

**"Coop Sverige AB"**: Coop Sverige AB, 556710-5480

**"KF"**: Kooperativa Förbundet ekonomisk förening, 702001-1693

**"Koden"**: Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag[1]

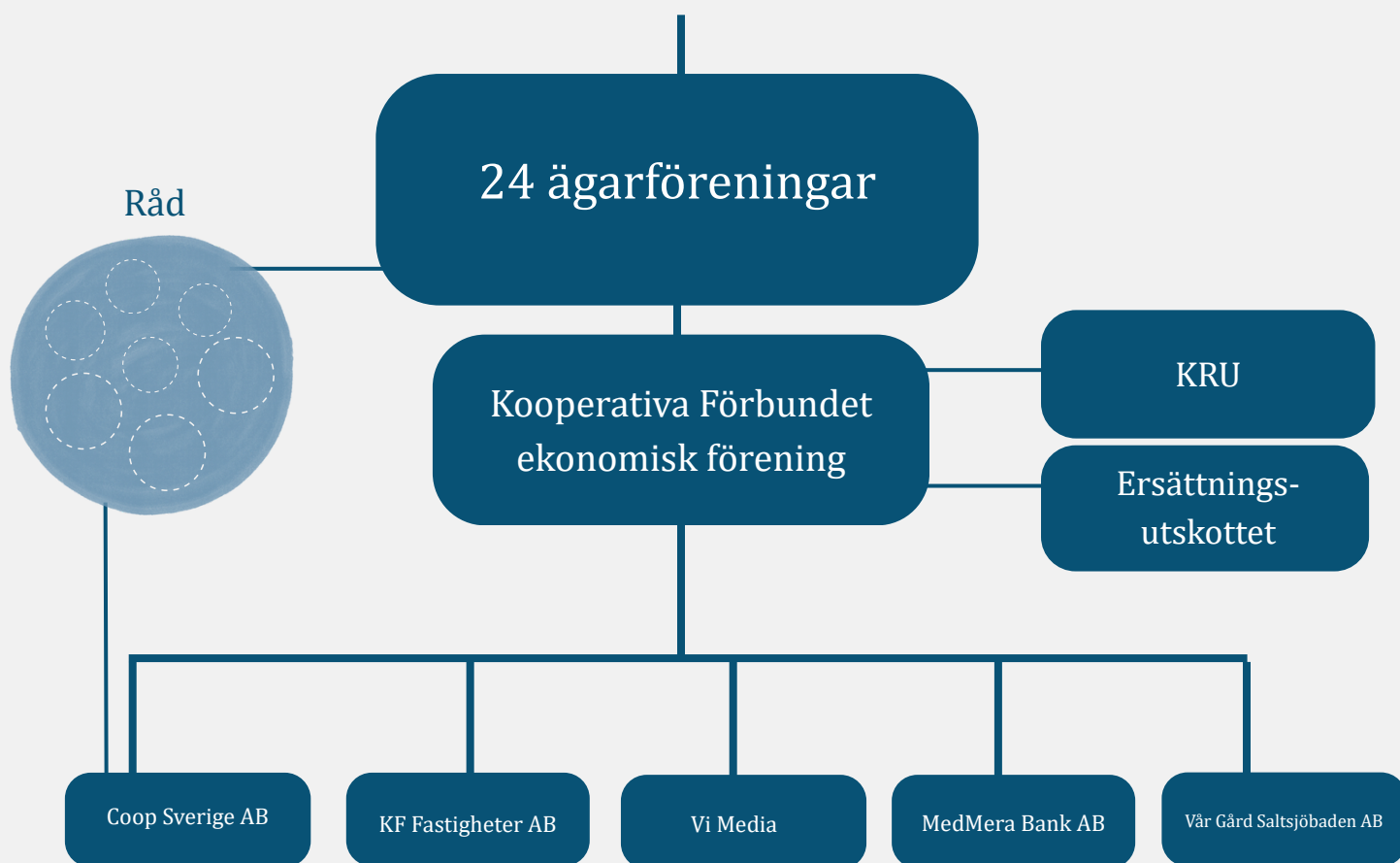
**"KF-koncernen"**: KF med direkt och indirekt ägda dotterbolag

**"Ägarföreningarna"**: De föreningar som är medlemmar i KF

# Vår uppbyggnad

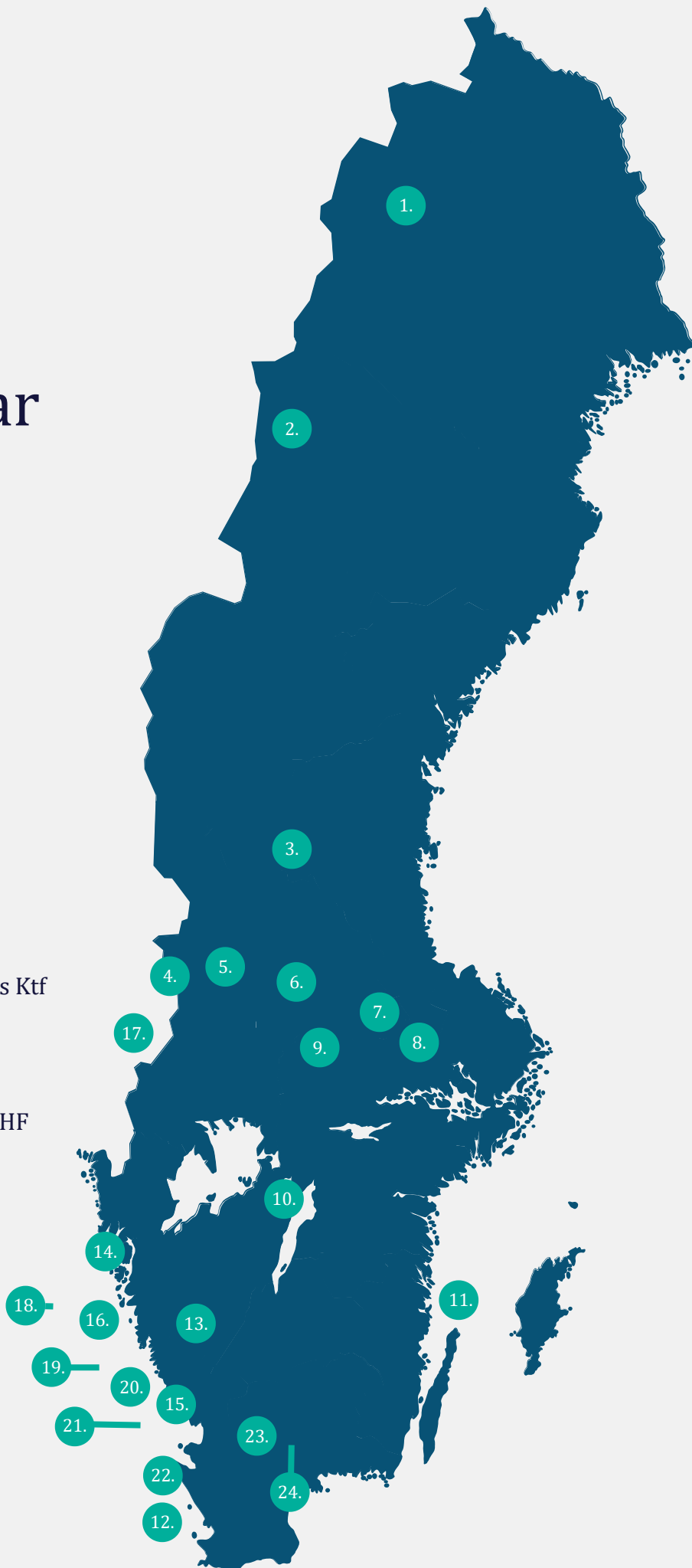


4 miljoner medlemmar



# Våra 24 föreningar

1. Coop Norrbotten
2. Coop Nord
3. Coop Mitt
4. Sollerö Ktf
5. Kft Bjursås
6. Ktf Forsbacka
7. Färingsö Ktf
8. Möja Ktf
9. Coop Östra
10. Coop Finspång
11. Coop Gotland
12. Veberöd Ktf
13. Coop Tabergsdalen
14. Coop Väst
15. Dalsjöfors Ktf
16. Mellersta Nissadalens Ktf
17. Coop Värmland
18. Styrso Ktf
19. Frillesås Ktf
20. Getinge Kooperativa HF
21. Coop Varberg
22. Coop Syd
23. Ktf Mörrum
24. Coop Karlshamn



# Syfte och medlemsnytta



*Styrelsen ska säkerställa att företagets syfte, värdegrund och strategier utgår från medlemmarnas mening och att företaget långsiktigt levererar medlemsnytta. Styrelsen ska säkerställa att företaget har en öppen kommunikation med medlemmar, medarbetare och andra intressenter, lägga fast riktlinjer för företagets uppträdande i samhället och ange vilka regelverk och principer som företaget följer.*

KFs primära uppgift är att, genom upprätthållande av en struktur för Ägarföreningarnas ömsesidiga samverkan och styrning av de gemensamma verksamheterna, understödja Ägarföreningarnas ändamål - att skapa ekonomisk nytta för sina medlemmar, och förverkliga den svenska konsumentkooperationens verksamhetsidé att samtidigt göra det möjligt för Ägarföreningarnas medlemmar att bidra till en hållbar utveckling.

## **KFs medlemmar**

KF ägs av 24 föreningar som bedriver kooperativ dagligvaruhandel under gemensamma varumärken. Under 2025 fusionerades Coop Oskarshamn med Coop Väst och Handelsföreningen Centrum (Källö-Knippla) trädde ur som medlem i KF. Föreningarnas medlemsantal ökade och uppgår till ca 4, 2 miljoner konsumenter.

I KFs uppdrag ingår att företräda och stödja Ägarföreningarna i deras gemensamma intressen internt i strukturen för det ömsesidiga ägandet och externt i förhållande till bland andra myndigheter, medier, samhällsaktörer samt intresseorganisationer. Intern information och kommunikation blir viktigare och viktigare för varje år för att uppdraget ska kunna fullgöras. Moderna kommunikationskanaler har under året setts över och ett nytt intranät håller på att utarbetas som komplement till befintliga forum och informationskanaler.

Ägarföreningarna är även ägare (via KF) av dotterbolagen KF Fastigheter (fastighetsutveckling), MedMera Bank (bankverksamhet), Vår Gård Saltsjöbaden (konferensanläggningsverksamhet) och Vi Media (mediaverksamhet).

Ägarföreningar måste vara relevanta för sina medlemmar, varför KF behöver vara relevant för Ägarföreningarna. Riktmärket för detta är de grundläggande värderingar och principer som Ägarföreningarna ömsesidigt fastställer med utgångspunkt i Internationella Kooperativa Alliansens förklaring av kooperativ identitet.

Därför har såväl Ägarföreningarna och deras verksamheter samt KF och de gemensamma verksamheterna antagit gemensamma policyer som anger riktlinjer för hur vi förhåller oss internt och gentemot omvärlden. Vidare uppställs gemensamma krav på till exempel leverantörer. Utvärdering av KFs styrdokument sker löpande med periodiska uppdateringar, vilket skapat ett välfungerande ramverk med utgångspunkt i förbundets stadgar och Koden. Under verksamhetsåret 2025 reviderades policyramverket med särskilt fokus på nya krav utifrån CSRD, lönetransparensdirektivet och Nis2. KF har fortsatt utvecklingen med fokus på att upprätthålla ett högkvalitativt stöd till Ägarföreningarna i syfte att förenkla deras fullgörande av det ökade ansvar som är resultatet av en expansiv regelflora.

KFs styrelse har sedan tidigare rekommenderat Ägarföreningarna att anta Koden och för närvarande har fyra Ägarföreningar antagit Koden och utsett granskare ur medlemsperspektiv.

Under verksamhetsåret 2025 har en ny affärsplan för 2026-2028 antagits för Coop i Sverige. Målet är att bli effektivare tillsammans. Under 2025 har fokus fortsatt varit på att skapa goda förutsättningar för hållbar lönsamhet för KFs medlemmar. Detta har under verksamhetsåret fortlöpt med fokus på CAT (Coop Automation Terminal) i Eskilstuna som nu är i full drift och SAP-projektet som syftar till att bygga en standardiserad IT struktur för att öka motståndskraft och cybersäkerheten.



## FRAMTIDA UTVECKLING

Under 2026 fokuserar KF på att stärka sin ägarstyrning i den federativa strukturen. Tyngdpunkten ligger på tydliga uppdrag, systematisk uppföljning och konsekvent tillämpning i såväl de gemensamma verksamheterna som i KFs dotterbolag.

Arbetet med gemensamma styrnings- och uppföljningsprinciper inriktas på genomslag i praktiken, med målet att ge styrelser och Ägarföreningar bättre underlag för prioritering, ansvarstagande och långsiktig medlemsnytta. Ansvarsfördelningen mellan Ägarföreningarna, KF och de gemensamma bolagen förtydligas ytterligare för att stärka genomförandekraften i Coop i Sverige.

En bredare tillämpning av Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag förväntas bidra till ökad tydlighet, jämförbarhet och förtroende i den federativa styrningen.

För att det ska vara möjligt att effektivt bedriva kooperativ dagligvaruhandel behöver Ägarföreningarna få tillgång till en gemensam struktur för regelefterlevnad vilket kommer att lanseras inom ramen för Complianceprogrammet.



# Demokratiska processer



*Kooperativa företag har demokratiska processer där medlemmarnas mening får ett tydligt genomslag. Processerna ska på ett öppet och transparent sätt främja medlemmarnas medverkan i olika forum och ge möjlighet till påverkan och insyn i verksamheten. Medlemmarna utser också representanter till de högst beslutande organen. Styrelsen ska kontinuerligt utvärdera företagets demokratiska organisation och vid behov initiera förändringar.*

KF är en demokratiskt medlemsägd organisation och det är KF stämman, där samtliga Ägarföreningar finns representerade, som utgör det högsta beslutande organet. Inom KF tillämpas en representativ demokrati vilket innebär att Ägarföreningarna utser ombud till stämman, i förhållande till föreningens medlemsantal. KF stämman består av 131 ombud. Varje förening har ett (1) grundmandat och utöver det fördelas mandaten utifrån uddatalsmetoden.

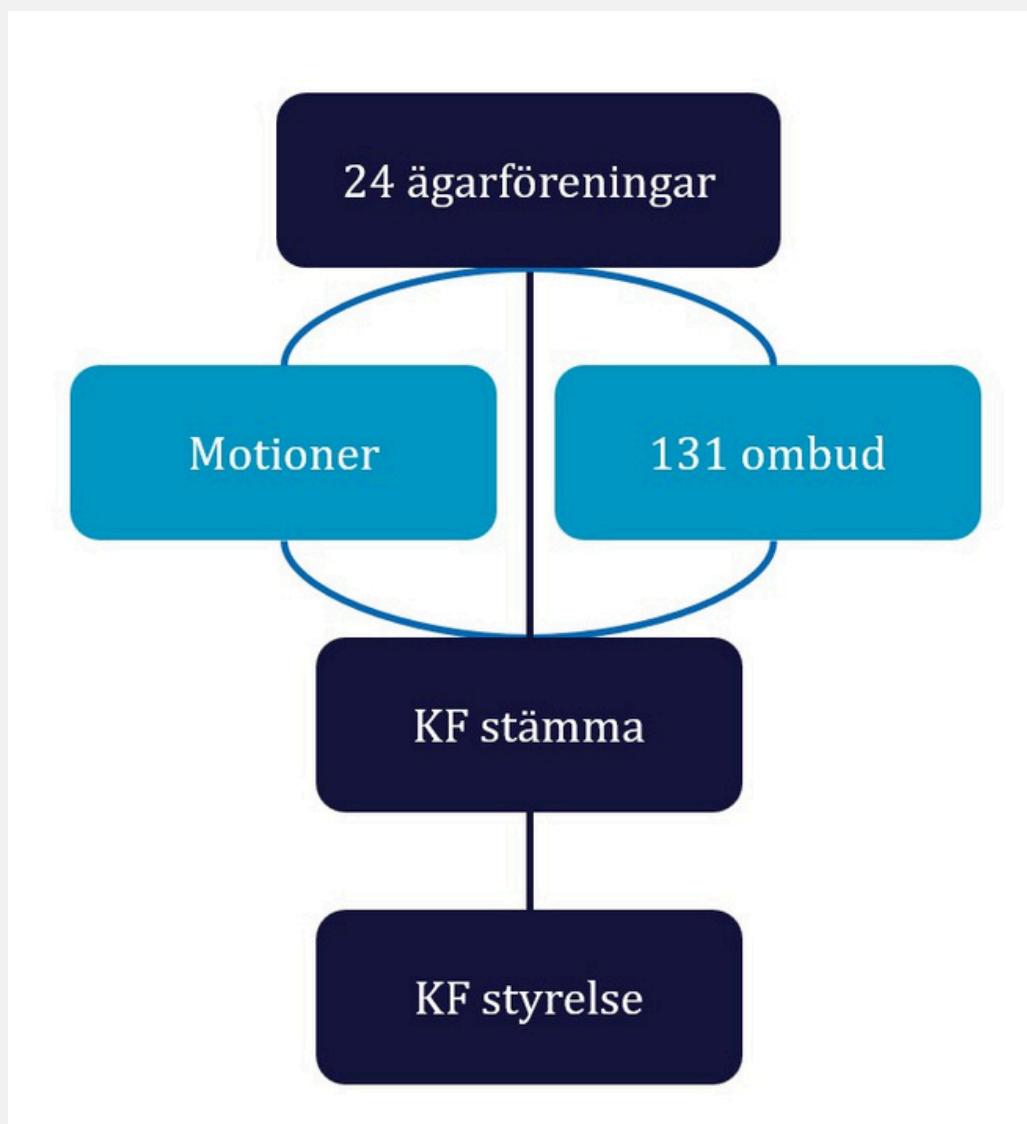
KF styrelse är utsedd av stämman och KF styrelse nominerar i sin tur ledamöter till styrelserna för KFs dotterbolag. Styrelserna har huvudsakligen att agera på strategisk nivå. Operativ verksamhetsstyrning ansvarar respektive dotterbolags VD för.

Som medlem i KF har varje Ägarförening möjlighet att utöva insyn och delaktighet i styrning och uppföljning av de ansvarsområden och funktioner som Ägarföreningarna ömsesidigt beslutat att hantera gemensamt och därför uppdragit till KF att förvalta, direkt eller via dotterbolag.

Formellt sker detta genom att Ägarföreningen skriver en motion till KF stämman. Bakgrunden är vanligtvis, men inte nödvändigtvis, att en medlem i en Ägarförening skrivit en motion till sin Förening som behandlas på Föreningens stämman. Om stämman så anser skickar sedan Föreningen motionen vidare till KF stämman.

Den operativa verksamheten inom Coop i Sverige, som Coop Sverige AB ansvarar för, har en rad samverkansfora för att säkerställa Ägarföreningarnas insyn och påverkan i samhandelsverksamheten. Ordförande samt vd i KF och Coop Sverige AB har, i samband med styrelsemöte, en dialog om väsentliga frågor som ska behandlas med de föreningars vd:ar som inte är styrelseledamöter i Coop Sverige AB.

På motsvarande sätt har ordförande samt vd i KF, innan respektive styrelsemöte, en dialog om väsentliga frågor som ska behandlas med de föreningars ordföranden som inte är styrelseledamöter i KF. Under verksamhetsåret 2025 etablerades ett antal råd med syfte att ge inspel till CSAB VD. Exempel på detta är VD-råd, Försäljningsråd, Kategori-och Inköpsråd, HR-forum och Ekonomiråd. Råden består av representanter från föreningarna och träffas regelbundet. Råden är rådgivande organ utan beslutsmandat.



I de 24 Ägarföreningarna finns två olika modeller för den parlamentariska organisationen. Majoriteten av medlemmarna i Ägarföreningarna omfattas av en representativ ordning. Medlemmarna utser genom val ägarombud. Ägarombuden i sin tur utser, eller är själva, ombud på föreningsstämman.

I de föreningar som inte har en representativ ordning tillämpas öppna föreningsstämmor dit alla deras medlemmar är välkomna att delta. KF samordnar ägarombudsvalet vartannat år. Ägarombudsvalet 2026 genomfördes under 18 dagar i januari och februari. Till valet kandiderade 773 medlemmar. Inför valet gjordes ett lyft av valplattformen för att göra det ännu enklare för medlemmarna att rösta.

För att ytterligare stärka vår medlemsdemokrati har vi sedan 2024 infört en medlemsomröstning som kallas "Tyck till". Under 2025 har vi genomfört fem Tyck till där vi har ställt frågor utifrån olika teman till Ägarföreningarnas medlemmar. De har bland annat handlat om det egna varumärke Xtra varefter de mest efterfrågade produkterna lanserades, om bröдавdelningen som blev mycket väl emottagen i piloten i butiken Coop Sävast och yngre medlemmar har fått svara på vilken förpackning de helst ville ha för den nya produktserien Vår utvalda. Insikterna från medlemmarnas deltagande har varit värdefulla.



## FRAMTIDA UTVECKLING

Under 2026 utvecklas de demokratiska processerna med fokus på att stärka kopplingen mellan medlemsinflytande och den gemensamma styrningen av Coop i Sverige.

Tyngdpunkten ligger på ökad transparens, tydligare beslutsvägar och bättre förutsättningar för Ägarföreningarnas ombud att utöva insyn och påverkan i frågor av gemensam betydelse.

I linje med pågående arbete med gemensam strategi och styrningsramverk kommer KF att tydliggöra vilka frågor som ska hanteras i demokratiska forum (stämma/motioner/granskning) respektive vilka som ska hanteras i ägarstyrnings- och samverkansfora. Syftet är att göra medlemsdemokratin mer ändamålsenlig genom att rätt frågor hanteras i rätt forum, med rätt underlag och i rätt tid.

Vidare kommer formerna för löpande ägardialog och återkoppling att utvecklas så att Ägarföreningarna tidigare får möjlighet till förankring i gemensamma vägval. Ambitionen är att stärka kvaliteten i beslutsunderlag och remissliknande processer, samt att skapa en tydligare "kedja" från medlemsinsikt och medlemsärenden till prioriteringar, beslut och uppföljning.

Under verksamhetsåret 2026 kommer fokus vara på genomförande av affärsplanen samt utveckling av en gemensam långsiktig strategi. I början av 2026 infördes en gemensam förbundsportal för Ägarföreningarna som kommer att vidareutvecklas under året. Vikten av transparens och tydlighet kommer vara viktig.

Under 2026 kommer "Tyck till" fortsatt att genomföras i samband med medlemsdagar och vid efterfrågan. Insikterna från "Tyck till" kommer analyseras djupare och spridas i större omfattning för att ge kompletterande vägledning.



# Medlemmarnas deltagande i företagets värdeskapande

*“Den kooperativa affärsmodellen utgår från att medlemmarna deltar i företagets värdeskapande genom två roller, en affärsrelation och en ägarrelation. Styrelsen ska säkerställa att dessa relationer är utformade så att de främjar medlemmarnas ekonomi, engagemang och lojalitet.”*

KF bedriver på uppdrag av Ägarföreningarna kooperativa samhandel via dotterbolaget Coop Sverige AB. Ägarföreningarna, som bedriver kooperativa dagligvarubutiker, deltar i den kooperativa samhandeln i egenskap av kunder och kedjepartners. Genom samverkan kan Ägarföreningarna skapa förutsättningar för en mer lönsam affär och därmed ekonomisk nytta för sina medlemmar, än om de skulle ha arbetat var för sig på egen hand.

Den kooperativa samhandeln driver föreningarna gemensamt via sitt medlemskap i KF i form av dotterbolaget Coop Sverige AB. Coop Sverige AB arbetar på konsumentföreningarnas uppdrag och ska utifrån både nationella och lokala förutsättningar skapa så bra förutsättningar som möjligt för föreningarna att bedriva en långsiktigt hållbar kooperativ dagligvaruverksamhet.

Med detta som utgångspunkt har Coop Sverige AB ansvaret för den gemensamma verksamheten inom inköp, kategori, varuflöde, kedja, format, kommersiellt erbjudande, marknadskommunikation, affärsutveckling och stödjande tjänster.





## Respektive regional konsumentförening har följande roller (samtidigt)

- medlemmar i och ägare av KF (som i sin tur är ensam ägare av Coop Sverige AB) och i den egenskapen kravställare (Ägarstyrning);
- partner i den gemensamma samhandelsverksamheten och beställare relaterat Coop Sverige AB (Kund); samt
- driver butiker och ansvarar för den lokala verksamheten och relationen med sina medlemmar.

KFs styrelse har givit Coop Sverige AB i uppdrag att säkerställa konkurrenskraftiga medlemserbudanden som är samordnade i såväl fysisk butik som i digitala kanaler. Medlemserbudandet ska utgå från medlemmarnas behov av att ha relevanta lösningar för tid, pengar, hållbarhet och hälsa och som levererar på medlemslöftet "Tillsammans ger vi varje medlem mer".

Det ligger även inom KFs uppdrag till Coop Sverige AB att säkerställa en samordning av tillskapande av goda förutsättningar för medlemsnytta och medlemsdemokrati i den gemensamma samhandelsverksamheten. Respektive förening är ansvarig för hanteringen av medlemmarnas personliga information (personuppgiftsansvarig).

Föreningarna har uppdragit till Coop Sverige AB att förvalta medlemsregistret samt handhavandet av medlemmarnas data (personuppgiftsbiträde). Coop Sverige AB ska därvid säkerställa att medlemmarnas data endast används för att gagna medlemmarna i enlighet med gällande lagar och regler rörande personuppgiftshantering.

## FRAMTIDA UTVECKLING

Under 2026 stärks kopplingen mellan medlemmarnas affärsrelation och ägarrelation genom en tydligare och mer sammanhållen ägarstyrning av KFs gemensamma verksamheter och dotterbolag. KF fokuserar på att, genom gemensamma ramverk och uppföljning, tydliggöra hur medlemsnytta skapas, prioriteras och följs upp i hela den kooperativa strukturen.

Samspelet mellan Ägarföreningarna, KF och de gemensamma verksamheterna utvecklas för att stärka medlemmarnas ekonomi, engagemang och långsiktiga lojalitet.

Viktiga projekt har utvecklats i syfte att vidareutveckla både konsumentföreningarnas och dess medlemmars deltagande i de värdeskapande processerna i enlighet med affärsplanen för Coop i Sverige. Gemensamma Ägarforum, dialogmöten och träffar inom Råden kommer fortsatt vara prioriterade.



# Stämman

*“Stämman ska förberedas och genomföras på ett sådant sätt att goda förutsättningar skapas för medlemmarna att utöva sina medlemsrättigheter. På stämman ska väljas en eller flera personer med uppdrag att granska verksamheten ur ett medlemsperspektiv och lägga fram en granskningsrapport till stämman.”*

KF höll sin senaste ordinarie föreningsstämma den 23 april 2025. Vid stämman deltog totalt 128 ombud direkt eller genom fullmakt. En motion avseende biometri för säkerhet och lönsamhet behandlades och beslutades anses besvarad. I enlighet med Koden lades även en styrningsrapport från styrelsen fram tillsammans med rapporten från granskarna ur ett medlemsperspektiv, som godkändes av årsstämman.

Styrelsen lade även fram förslag till arbetsordning för granskare ur ett medlemsperspektiv som godkändes av stämman. Valberedningen lade fram förslag till granskare ur medlemsperspektiv samt förslag till ersättning som även detta godkändes av årsstämman. Stämman 2025 antog en reviderad instruktion till valberedningen och styrelsen som utsågs av KF stämma 2025 speglades i dotterbolaget Coop Sverige AB. Förhoppningen av att sätta samman en styrelse med alla kompetenser och representationer som behövdes har fallit väl ut och lett till ökad beslutseffektivitet.



På årsstämman 2025 närvarade tf styrelseordförande, vice vd, en beslutsför styrelse, granskarna ur medlemsperspektiv samt vd i Coop Sverige AB. Valberedningens förslag till stämмоordförande fanns med i kallelsen inför stämman 2025.

Planering inför den ordinarie föreningsstämman 2026 sker i enlighet med KFs årshjul och initierades under hösten 2025. Styrelsen har beslutat att det blir en fysisk stämma på Vår Gård den 29 april 2026.

Kallelse till årsstämman 2026 med angivande av tid, plats och dagordning publiceras på hemsidan senast den 31 mars 2026. I kallelsen inkluderas även valberedningens förslag till ordförande på stämman vilket är Mikael Sundesten. Avsikten är att styrelseordförande, vd, en beslutsför styrelse, revisor, granskare ur medlemsperspektiv samt vd i Coop Sverige AB kommer att närvara vid årsstämman 2026.

### FRAMTIDA UTVECKLING

Under 2026 initierar KF ett utvecklingsarbete med syfte att stärka stämmans roll som centralt forum för medlemsinflytande, insyn och ägarstyrning. Arbetet ska utgå från stämmans stadgebundna uppdrag och fokusera på hur former, innehåll och underlag kan vidareutvecklas för att bättre stödja medlemmarnas möjlighet att utöva sina rättigheter.

Utvecklingsarbetet kopplas till pågående arbete med strategi, styrningsstruktur och uppföljning inom KF och syftar till att tydliggöra stämmans roll i den federativa styrkedjan – från medlemsärenden och granskning till gemensamma vägval och ansvarstagande.

Ambitionen är att skapa en mer ändamålsenlig, förutsägbar och affärsnära stämma, med bibehållen demokratisk legitimitet och med beaktande av kostnadsmedvetenhet.



# Valberedningen

*“Samtliga val, till styrelse, revisor och andra förtroendeuppdrag, ska ske transparent och vara förberedda genom en strukturerad valberedningsprocess. Valberedningen ska också lämna förslag till arvoden för förtroendevalda. Valberedningar kan förekomma på flera nivåer i organisationen och varje valberedning ska ha riktlinjer för sitt uppdrag. Valberedningens ledamöter ska, oavsett hur de utsetts, tillvarata företagets och medlemmarnas intresse”*

Ordinarie föreningsstämma 2025 fastslog instruktionen för valberedningen och nya ledamöter utsågs till valberedningen. Valberedningen består av Christian Bengtzelius (ordförande), Helena Zimmer (vice ordförande), Torbjörn Rigemar, Mona Edström Frohm och Helene Åkerlind. Information om valberedningens sammansättning har funnits tillgängligt på hemsidan minst sex månader innan årsstämman 2026.

Styrelsen föreslår stämman att utse valberedningen vid ordinarie föreningsstämma. Information om att lämna förslag till valberedningen om nominering av ledamöter till styrelsen och andra förtroendevalda har skickats till de som ska nominera. Valberedningen har tillsett att de nominerade är behöriga och att de accepterar nomineringen. Valberedningen kan komplettera med ytterligare nomineringar till styrelseledamöter för att skapa en bred representation.

Valberedningen föreslår stämman att utse revisor, styrelseledamöter och granskare ur medlemsperspektiv i enlighet med instruktionen till valberedningen. Valberedningens förslag presenteras i god tid innan föreningsstämman. Valberedningen lägger fram förslag till arvoden och andra ersättningar till förtroendevalda i KF som valts vid stämman eller utgör ombud vid stämman. Beträffande ersättning till valberedningen tar styrelsen fram ett sådant förslag till beslut av stämman. Under verksamhetsåret 2025 har en gemensam plattform för valberedningens arbete tagits fram och valberedningen har initierat ett erfarenhetsutbytesforum för Ägarföreningarnas valberedningar i syfte att dela erfarenheter och stötta varandra i sina respektive uppdrag.



## FRAMTIDA UTVECKLING

Styrelsens bedömning är att processen för nominering av ledamöter, revisor, granskare ur medlemsperspektiv och medlemmar till valberedningen samt hur förslag om ersättning till alla förtroendevalda personer presenteras för stämman för beslut, ligger i linje med Kodens krav och bör fortsätta hanteras på samma sätt.

Möjligheten till en smidigare digital process för nominering av förtroendevalda till valberedningen fortsätts att ses över och utvärdering av den gemensamma portalen för valberedningen kommer att genomföras.

# Styrelsen

*“Styrelsens kompetens ska vara anpassad till verksamhetens komplexitet och omfattning. Förutom medlemmar i föreningen ska styrelsen vid behov även ha externa ledamöter som tillför ytterligare kompetens. Styrelsens ordförande leder styrelsens arbete och ansvarar för att styrelsen arbetar på ett effektivt sätt. Ordföranden ska på ett objektivet sätt främja en öppen debatt och konstruktiva diskussioner inom styrelsen. Varje ledamot ska agera självständigt och med integritet.”*

Vid årsstämman 2025 beslutades att utöka styrelsen och utse Kerstin Wallentin till ordförande. Detta i syfte att kunna spegla styrelsen även i dotterbolaget Coop Sverige AB. KF och Coop Sverige AB har, efter årsstämman 2025 som huvudregel alltid sammanträtt gemensamt i syfte att få ökad transparens och ökad beslutseffektivitet.

Styrelsens kompetens har varit anpassad till såväl verksamhetens komplexitet som omfattning utifrån det uppdrag som KF styrelse har haft och ligger i linje med Kodens krav.

Ordförande, Lars Ericsson och sedermera Kerstin Wallentin, har styrt styrelsens arbete och tillsett att styrelsen arbetar effektivt samt främjat en öppen debatt och diskussioner inom styrelsen. Varje ledamot har agerat självständigt och med integritet. Styrelsen i KF har under verksamhetsåret 2025 sammanträtt 18 gånger.

## Närvaro på styrelsemöten innan årsstämman 2025

Lars Ericsson, ordförande	6 av 6
Maria Rudolphi	6 av 6
Kerstin Wallentin	6 av 6
Pernilla Bonde	4 av 6
Håkan Thorell	6 av 6
Mailis Cavalli-Björkman	5 av 6
Jesper Josbrant	6 av 6
Henric Carlsson	5 av 6
Peter Renkel	6 av 6
Stig Nilsson	6 av 6
Anneli Eklöf, arbetstagarrepresentant	6 av 6 3 av 6

## Närvaro på styrelsemöten efter årsstämman 2025

Kerstin Wallentin, ordförande	12 av 12
Lars Ericsson	12 av 12
Maria Rudolphi	12 av 12
Pernilla Bonde	10 av 12
Håkan Thorell	12 av 12
Jesper Josbrant	12 av 12
Henric Carlsson	11 av 12
Peter Renkel	11 av 12
Stig Nilsson	11 av 12
Ronnie Wångdahl	12 av 12
Meta Persdotter	12 av 12
Henrik Skyttberg	12 av 12
Pär Sandström	12 av 12
Gunilla Asker	12 av 12
Anna Bengtsson	12 av 12
Anneli Eklöf, arbetstagarrepresentant	12 av 12 11 av 12
Louise Ring, adjungerad	4 av 4

Risk- och kapitalutskottet och KRU har tagit del av och analyserat den externa revisorns riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen. Under 2025 har Utskottet bland annat granskat den finansiella utvecklingen, haft uppföljning avseende intern kontroll och regelefterlevnad, tagit del av incidentrapporter, följt utvecklingen av större projekt inom verksamheten och särskilt bevakat utvecklingen av implementeringen av EU-direktiven Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) och Nis2 inom verksamheten.

Det finns även ett ersättningsutskott etablerat som ska bereda förslag till principer för lön, andra ersättnings- och anställningsvillkor för verkställande direktören och koncernledning samt vd och erkställande ledningar i KFs dotterbolag. Utskottet ska också lämna förslag på lön och anställningsvillkor för KFs verkställande direktör. Ersättningsutskottet bereder och lägger fram förslag till eventuella justeringar av ersättningspolicyn till KF styrelse.

Principerna om ersättning till ledande befattningshavare beslutas av stämman.

Externrevisionen och granskarna ur ett medlemsperspektiv granskar hur principerna tillämpats och lämnar ett skriftligt yttrande till stämman. Till ersättningsutskottet har en ersättningskommitté utsetts som kontinuerligt arbetar med riktlinjer till ersättningspolicyn.

Ersättningsutskottet bestod fram till årsstämman 2025 av Lars Ericsson (ordförande), Maria Rudolphi och Kerstin Wallentin. Efter årsstämman 2025 har Ersättningsutskottet bestått av Maria Rudolphi (ordförande), Henrik Skyttberg och Pernilla Bonde. Under verksamhetsåret 2025 har Ersättningsutskottet haft åtta möten.

**Närvaro på  
ersättningsutskottsmötena innan  
årsstämman 2025:**

Lars Ericsson, ordförande	3 av 3
Maria Rudolphi	3 av 3
Kerstin Wallentin	3 av 3

**Närvaro på ersättningsutskottsmötena  
efter årsstämman 2025:**

Maria Rudolphi, ordförande	5 av 5
Henrik Skyttberg	5 av 5
Pernilla Bonde	5 av 5

Ersättningsutskottet har under året granskat ersättningspolicyer med tillhörande riktlinjer samt behandlat ärenden avseende ersättning till ledande befattningshavare inom koncernen.

Styrelsen utvärderar årligen sitt arbete med syfte att utveckla arbetsformer och effektivitet. Under 2025 har styrelsen arbetat med förbättringar utifrån styrelseutvärderingen för verksamhetsåret 2024. En ny styrelseutvärdering genomfördes i december 2025 avseende verksamhetsåret 2025. Resultatet har rapporterats till och behandlats av styrelsen. Rapporten har även delgivits valberedningen.

## FRAMTIDA UTVECKLING

Det är styrelsens bedömning att det vidareutvecklade arbetssättet fungerar väl och anser att arbetet ska fortsätta ske på samma sätt med beslutsunderlag som kommuniceras i god tid innan respektive styrelsemöte, men utvärderar kontinuerligt förbättringsmöjligheter. Behovet av ett effektivare beslutsfattande genom personunionen i styrelserna för KF och Coop Sverige AB bedöms kvarstå givet det krävande läge som Coop i Sverige befinner sig i. Förändringen är dock inte permanent utan det finns möjlighet att återgå till separata styrelser när behovet inte längre är förestående.

Under 2026 vidareutvecklas styrelsearbetet med fokus på tydlig ägarstyrning, samordning och uppföljning i hela KFs bolagsportfölj. Tyngdpunkten ligger på att säkerställa att styrelsearbetet på KF-nivå ger sammanhållen riktning, tydliga uppdrag och konsekvent uppföljning för såväl Coop Sverige AB som övriga dotterbolag.

Personunionen mellan styrelserna i KF och Coop Sverige AB används fortsatt som ett verktyg för ökad transparens, samordning och beslutsförmåga i ett läge som kräver högt genomförandetempo. Samtidigt beaktas behovet av flexibilitet över tid, där styrelsestrukturen kan anpassas i takt med förändrade förutsättningar.

Vidare utvecklas styrelsens arbetssätt med fokus på kvalitet i beslutsunderlag, tydligare koppling mellan strategi, ägardirektiv och uppföljning samt en stärkt struktur för risk, regelefterlevnad och intern kontroll på koncernnivå.

# Ersättning till ledande befattningshavare

*”Företaget ska ha övergripande riktlinjer för ersättningar och villkor till ledande befattningshavare (vd och ledningsgrupp). Riktlinjerna ska tydligt ange hur ersättningar och villkor för vd och ledande befattningshavare fastställs. Styrelsen ska inrätta ett ersättningsutskott eller själva fullgöra uppgiften. Principer om ersättningar till ledande befattningshavare ska beslutas av stämman. Företagets revisorer ska granska hur principerna har tillämpats och lämna ett skriftligt yttrande till stämman.”*

Vid den ordinarie föreningsstämman den 23 april 2025 godkändes styrelsens förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för KF, i enlighet med Bilaga 1. Ett yttrande från revisionsbolaget och granskarna ur medlemsperspektiv lades även fram med uttalandet att de anser att riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare har följts.

Styrelsen har antagit en ersättningspolicy där det framgår att ersättningar i form av lön och förmåner regleras i lag och kollektivavtal och ska överensstämma med KFs grundläggande värderingar. Enligt ersättningspolicyn kan den totala ersättningen innehålla en rörlig komponent. Fast och rörlig ersättning ska balanseras så att den fasta ersättningen utgör en tillräckligt hög andel av den totala ersättningen för att undvika beroende av rörlig ersättning. All rörlig lön ska vara kopplad till förutbestämda och mätbara kriterier. Styrelsen har även antagit en pensions- och försäkringspolicy där det framgår att pensions- och försäkringsförmåner regleras genom lag och kollektivavtal, kompletterat med vissa relaterade tilläggsförmåner.



Under verksamhetsåret 2025 har principer för ersättning till ledande befattningshavare genomlysts i syfte att tydliggöra principerna och därmed öka transparensen, utan att förändra den i sak övergripande ersättningsstrukturen.

Ett ersättningsutskott finns etablerat med hänsyn till komplexiteten inom ersättningsområdet. Styrelsen beslutade vid det konstituerande styrelsemötet att avveckla ersättningskommittén och pensionskommittén som tidigare funnits inrättade som stöd till ersättningsutskottet.

#### FRAMTIDA UTVECKLING

Under 2026 ligger fokus på att säkerställa en konsekvent tillämpning och uppföljning av gällande ersättningsprinciper inom hela KFs koncern. De uppdaterade principerna kommer att läggas fram till stämman 2026 för godkännande.



# Revision, risk och intern kontroll

*”Styrelsen ska etablera ett ramverk och processer för riskhantering och intern kontroll. Det ska vara anpassat till verksamhetens komplexitet och omfattning och vara föremål för årlig utvärdering. Styrelsen ska inrätta ett revisionsutskott eller själv fullgöra uppgiften. Styrelsen ska se till att personer som väljs för att granska verksamheten ur ett medlemsperspektiv har tillgång till relevant information om verksamheten och ett reglerat samarbete med externa revisorer.”*

## REVISION

Vid föreningsstämman den 17 april 2024 valdes, på förslag av valberedningen, ett revisionsbolag (Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB) för en period om två år. Vid årsstämman 2026 kommer valberedningen att lägga fram ett förslag till val av revisionsbolag för en period om två år. Styrelsen har upprättat en instruktion till KRU avseende deras arbete. Den externa revisorn rapporterar early warnings, iakttagelser vid granskning av intern kontroll och årsredovisning till KF styrelse. Under året har vidareutveckling skett av det digitala system för uppföljning och hantering av iakttagelser som sedan tidigare implementerats. Granskare ur medlemsperspektiv har haft löpande dialog med KF och externa revisorer och har haft god tillgång till relevant information om verksamheten.

## RISKHANTERING

En gemensam metodik och ramverk för riskhantering inom KF och Coop Sverige AB har införts. Det grundläggande i metodiken är att när företagsledningen i bolag och förening tar fram sin affärsplan ska de också identifiera de risker som finns för att affärsplanen inte ska kunna genomföras enligt plan. Det är styrelsen som är ytterst ansvarig för den riskkarta som tas fram av den operativa ledningsgruppen i det integrerade arbetet med att ta fram affärsplan och riskkarta. Den operativa ledningen tar också fram åtgärdsplaner för att hantera riskerna som identifierats. Åtgärdsplanerna är en viktig del i ramverket, det vill säga att det är dessa planer och aktiviteter som ska säkerställa att den affärsplan som tagits fram kan genomföras. Den operativa ledningen äger åtgärdsplanerna. Riskanalys avseende affärsplan 2026-2028 fastställs gemensamt av företagsledningen i Coop Sverige AB samt ledningsgrupperna i de 8 största föreningarna. Denna riskkarta tas upp för beslut i KF samt Coop Sverige ABs styrelse.

Processen för riskhanteringen ingår i årshjulet för risk/intern kontroll där framtagande/uppföljning samt beslut av riskkarta/åtgärdsplaner finns definierat.

I riskmodellen ingår också att bedöma och ta fram åtgärdsplaner för att hantera identifierade risker. Vidareutveckling av det riskbaserade arbetssättet som infördes i början av 2023 sker kontinuerligt. Detta för att öka organisationens riskmedvetenhet. I praktiken identifierar, hanterar och dokumenterar verksamheten risker. Under 2024 initierades även arbetet med etableringen av ett complianceprogram där målsättningen är att KF kravställer och följer upp regelefterlevnaden inom Coop i Sverige.

## IINTERN KONTROLL

För respektive dotterbolag 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 som grundprincip styrelseledamot (och i flertalet fall dessutom styrelseordförande) i bolaget. Dotterbolagen har egen riskhantering och styrning/utföljning av finansiell rapportering som utgår från såväl inriktning som omfattning av respektive dotterbolags verksamhet. Styrelsen kompletterar risk- och kapitalutskottets rapportering med den externa revisorns föredragningar för att säkerställa att den interna kontrollen i samband med den finansiella rapporteringen är god.

KF antar årligen en regelverkspolicy som klargör ramverket för Coop i Sveriges gemensamma policyer, riktlinjer och instruktioner samt beskriver processen för hur sådana får upprättas och revideras. Ett kontinuerligt förbättringsarbete baserat på iakttagelserna sker också i verksamhetsprocesserna och detta arbete samordnas av den interna kontrollfunktionen. Ett arbete för att gå från "informell" till "standardiserad" pågår.

## FRAMTIDA UTVECKLING

### **Regelefterlevnad**

Fortsatt utveckling av arbetsprocesser i syfte att säkerställa god kontroll av regelefterlevnaden inom respektive verksamhet.

### **Revision**

Fortsatt effektivisering och utveckling av arbetet avseende revision. Det nya digitala verktyget förväntas effektivisera revisionsarbetet och minska den interna resursåtgången samtidigt som felmarginalen minskar.

### **Riskhantering**

Genomföra utföljning för att säkerställa att policyer och årshjulet för riskhantering/intern kontroll följs i bolag/föreningar, d.v.s. hur styrelserna säkerställer att verksamheten följer årshjulet och antagna policyer. Utföljning av det riskbaserade arbetssättet i verksamheten. Införande av systemstöd för att systematisera arbetet med riskhantering har initierats. Complianceprogrammet är nu i införandefasen och baserat på en självskattning i respektive affärsområde i CSAB och de 8 största föreningarna så kommer en omställningsplan att sammanställas per affärsområde och förening. Stöd och utföljning av genomförande av omställningsplanen kommer att ske för att säkerställa förflyttning till av mognadsgrad till den nivå som är beslutad av KF/CSAB styrelse, dvs att regelefterlevnad skall vara en integrerad del i affärsverksamheten.

### **Intern kontroll**

Säkerställa hög kvalitet avseende intern kontroll genom att införa "intern kontroll"-metodikerna inom alla affärsområden. Ytterligare automatiska kontroller ska införas i det nya SAP-systemet. Införande av systemstöd för att systematisera arbetet med intern kontroll har initierats.

Solna den 11 mars 2026

Kerstin Wallentin,  
Ordförande

Håkan Thorell,  
Vice ordförande

Ronnie Wångdahl  
Andre vice ordförande

Maria Rudolphi

Jesper Josbrant

Stig Nilsson

Peter Renkel

Lars Ericsson

Henric Carlsson

Pernilla Bonde

Anna Bengtsson

Henrik Skyttberg

Pär Sandström

Gunilla Asker

Anneli Eklöf,  
Arbetsstagarrepresentant

PRINCIPER FÖR ERSÄTTNING OCH ANDRA ANSTÄLLNINGSVILLKOR FÖR KF  
KKFs föreningsstämma ska årligen fastställa principerna för avtal om ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare inom KF-koncernen.

KFs föreningsstämma föreslås fastställa att avtal om ersättning och andra anställningsvillkor för verkställande direktör i KF och verkställande direktörer i större rörelsedrivande dotterbolag ska överensstämma med följande policy; pensionspolicy och ersättningspolicy.

### Styrelsearvoden

Anställda inom KF-koncernen erhåller inte styrelsearvode vid styrelseuppdrag i hel- eller delägda bolag som ägs av KF ekonomisk förening eller av bolag inom KF-koncernen. Om styrelsearvode utgår i delägda bolag skall detta avräknas mot lön eller annat arvode som erhålls från KF ekonomisk förening eller från annat bolag inom KF-koncernen.

### Uppsägning

Vid uppsägning av VD-avtal tillämpas sex månaders ömsesidig uppsägningstid.

För övriga ledande befattningshavare gäller de uppsägningstider som följer av tillämpliga kollektivavtal, om inget annat överenskommits.

### Avgångsvederlag

Avgångsvederlaget kan utgå med maximalt tolv månadslöner. Avgångsvederlaget utbetalas månadsvis och ny lön från annan anställning eller från eget företag skall avräknas.

### Begränsning

Uppsägningstid och omfattning av avgångsvederlag kan sammantaget aldrig överstiga tiden fram till Pension.

### Avtalsbrott

Arbetsgivaren äger rätt att med omedelbar verkan häva avtal om befattningsinnehavaren grovt åsidosatt sina skyldigheter, och då utgår varken lön under uppsägningstiden eller avgångsvederlag.

### Intressekonflikter och sekretess

För att undvika olika former av intressekonflikter bör sådana i rimlig omfattning beaktas och regleras i det enskilda anställningsavtalet liksom sekretess och konkurrensregler.