

**coop**

# ÅRSRAPPORT 2017



---

## MØT EIEREN

JONAS, EN AV COOPS 1,6 MILL. EIERE

---

**FINANSIELLE NØKKELTALL FOR COOP NORGE KONSERN:**

MNOK	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totale driftsinntekter	47 933	46 958	42 675	33 084	31 468	30 996	30 041
Driftsresultat uten avskrivn./nedskrivn. (EBITDA)	1 282	1 362	(144)	758	384	569	707
Driftsresultat (EBIT)	569	737	(1 062)	500	56	166	401
Resultat før skatt	423	569	(1 337)	382	(54)	54	243
Årsresultat (majoritet)	366	380	(1 131)	362	(42)	33	178

**KAPITAL**

Totalkapital	15 623	17 516	17 346	14 649	14 741	14 167	13 845
Egenkapital, inkl. minoritetsinteresser	4 887	4 527	4 174	5 301	4 940	4 965	4 939
Egenkapitalandel	31 %	26 %	24 %	36 %	34 %	35 %	36 %

**KONTANTSTRØM**

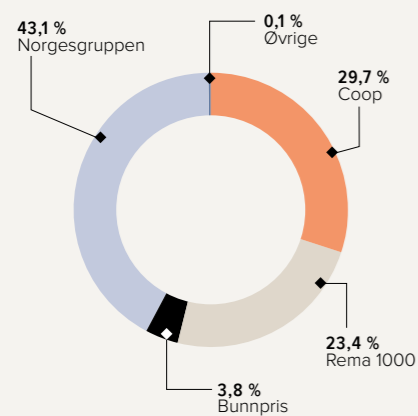
Netto kontantstrøm	(893)	(151)	1 359	386	(253)	(12)	(27)
--------------------	-------	-------	-------	-----	-------	------	------

**NØKKELTALL, LØNNSOMHET**

EBITDA	2,7 %	2,9 %	(0,3 %)	2,3 %	1,2 %	1,8 %	2,4 %
EBIT	1,2 %	1,6 %	(2,5 %)	1,5 %	0,2 %	0,5 %	1,3 %
Resultat før skatt	0,9 %	1,2 %	(3,1 %)	1,2 %	(0,2 %)	0,2 %	0,8 %
Årsresultat (majoritet)	0,8 %	0,8 %	(2,7 %)	1,1 %	(0,1 %)	0,1 %	0,6 %

Gjennomsnitt antall årsverk for Coop Norge konsern	3 890	4 017	4 213	1 925	2 103	2 022	2 137
Antall medlemmer i samvirkelagene	1 627 408	1 550 489	1 485 559	1 430 218	1 390 430	1 354 625	1 306 343
Antall samvirkeleg	87	91	98	104	109	113	117

**PARAPLYJEDENES MARKEDSANDELER 2017**



Coop økte sin markedsandel fra 29,4 i 2016 til 29,7 i 2017. Kilde: Nielsen.

**KJØPEUTBYTTE ↑**

**930**

Medeierne fikk utbetalt et rekordstort kjøpeutbytte fra 2017. Opptjent kjøpeutbytte, bonuser og rabatter fra Coops samarbeidspartnere, utgjorde tilsammen 930 MNOK.

**MEDLEMSTALL ↑**

**1 627 408**

101 443 forbrukere meldte seg inn i Coop i fjor. Totalt var det 1 627 408 medeiere per 31.12.17.



**EGENART** Coops eierform er unik i dagligvarebransjen. I 2017 ble rekordmange nye forbrukere medeiere i Coop.



**KUNDEOPPLEVELSER** «Kunden først!» er rammen for Coops konsernstrategi. Kundetilfredsheten gikk markant opp i 2017.



**FORRETNINGSPROSESSER** Effektive forretningsprosesser skal styrke konkurransekraften og bidra til en kundevennlig bygg- og dagligvarehandel. Les om grep som ble gjort i 2017.



**KULTUR OG KOMPETANSE** Et sterkt kundefokus er kjernen i Coops arbeid med å utvikle en omstillingsdyktig vinnerkultur. Kurstilbudet ble styrket i 2017.



**EGEN BÆREKRAFTRAPPORT FOR 2017** Omtanke for mennesker, miljø og dyr og å bidra til en bærekraftig utvikling er i tråd med Coops verdier og egenart.

# INNHold

Nøkkeltall \_\_\_\_\_ **2**

Dette er Coop \_\_\_\_\_ **4**

Delingsøkonomi i 150 år \_\_\_\_\_ **6**

Konsernsjefen har ordet \_\_\_\_\_ **8**

Coop-året i bilder \_\_\_\_\_ **10**

**VÅRE MÅL OG AMBISJONER** \_\_\_\_\_ **12**

Egenart; Stadig flere eier Coop \_\_\_\_\_ **14**

Kundeopplevelser; «Kunden først!» \_\_\_\_\_ **20**

Forretningsprosesser;  
Tilrettelegger for gode kundeopplevelser \_\_\_\_\_ **26**

Kultur og kompetanse; Kultur for kunde \_\_\_\_\_ **32**

**ÅRSBERETNING OG REGNSKAP** \_\_\_\_\_ **38**

Styret og styrets beretning \_\_\_\_\_ **39**

Regnskap \_\_\_\_\_ **48**

Noter til konsernregnskapet 2017 \_\_\_\_\_ **52**

Revisors beretning \_\_\_\_\_ **74**

Firmainformasjon og adresser \_\_\_\_\_ **79**

**BÆREKRAFTRAPPORT 2017** \_\_\_\_\_ **81**

Ansvarlig utgiver: Coop Norge SA

Design og illustrasjon: Fete typer + Savant Foto: alle foto uten kreditering tilhører Coop Forsidefoto: Ole Martin Wold Trykk: RK Grafisk Opplag: 350

Årsrapporten finnes også i sin helhet på coop.no **Mai 2018**





## COOPS VERDIER

### ◆ TILTRO TIL EGENART

Gjennom økonomisk effektiv og profesjonell drift søker vi å maksimere nytten for medlemmer og forbrukere.

### ◆ INNFLYTELSE

Medlemmenes innflytelse, medarbeidernes synspunkter og en aktiv dialog med omverdenen skal forme vår virksomhet.

### ◆ OMTANKE

Vi viser omtanke for mennesker, dyr og miljø, og arbeider for en bærekraftig samfunnsutvikling.

### ◆ ÆRLIGHET

Forbrukerne skal føle seg trygge når de handler i våre butikker, og ha tillit til at de får opplysninger om varene og virksomheten som kan ha betydning for deres valg.

### ◆ NYTENKENDE

Vi skal dra nytte av ny kunnskap og teknologi, og påvirke utvikling i samsvar med forbrukernes interesser.

# DET SKAL LØNNE SEG Å VELGE COOP

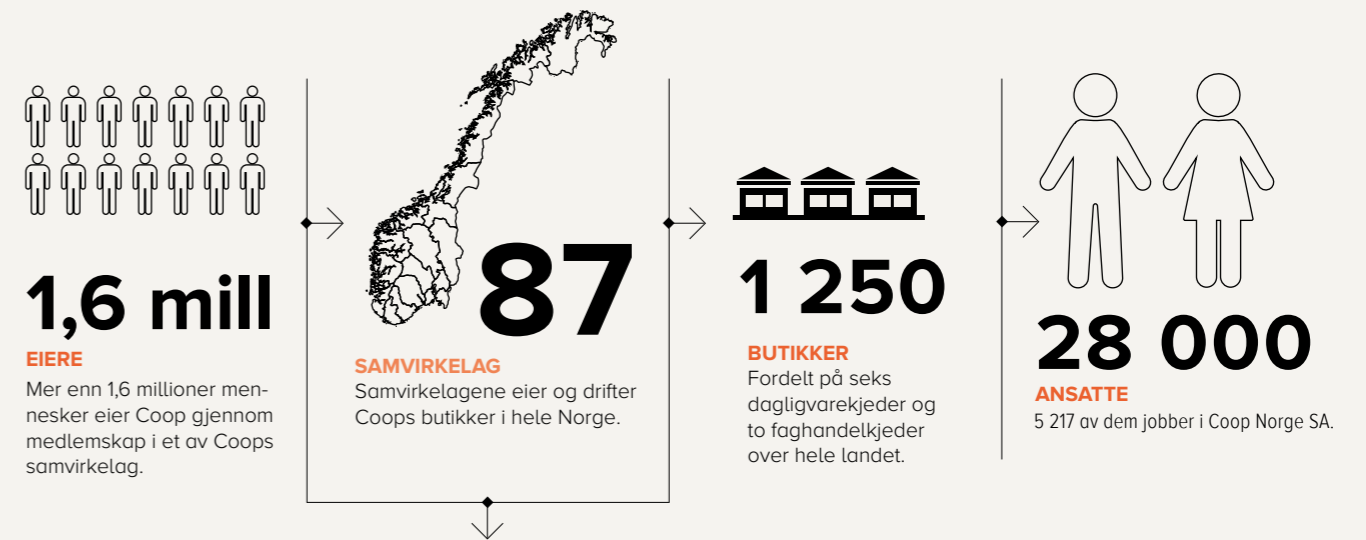
Coop er Norges nest største dagligvareaktør. Som forbrukereid organisasjon skiller Coop seg fra konkurrentene. Det gjenspeiles i vår visjon.

**GJENNOM MEDLEMSKAP** i et samvirkelag er det Coops mer enn 1,6 millioner medlemmer som eier virksomheten. Medeierskapet gir mulighet til å påvirke, og til å ta del i overskuddet som skapes. Vår form for verdiskaping handler ikke om å gjøre noen få personer rike, men å skape verdier for de mange. Derfor er vår visjon: Det skal lønne seg å velge Coop – ikke bare for kunder og medeiere, men også for leverandører, ansatte og for samfunnet som alle våre medeiere er en del av.

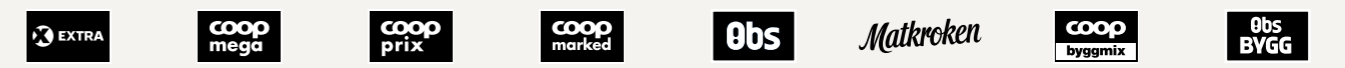
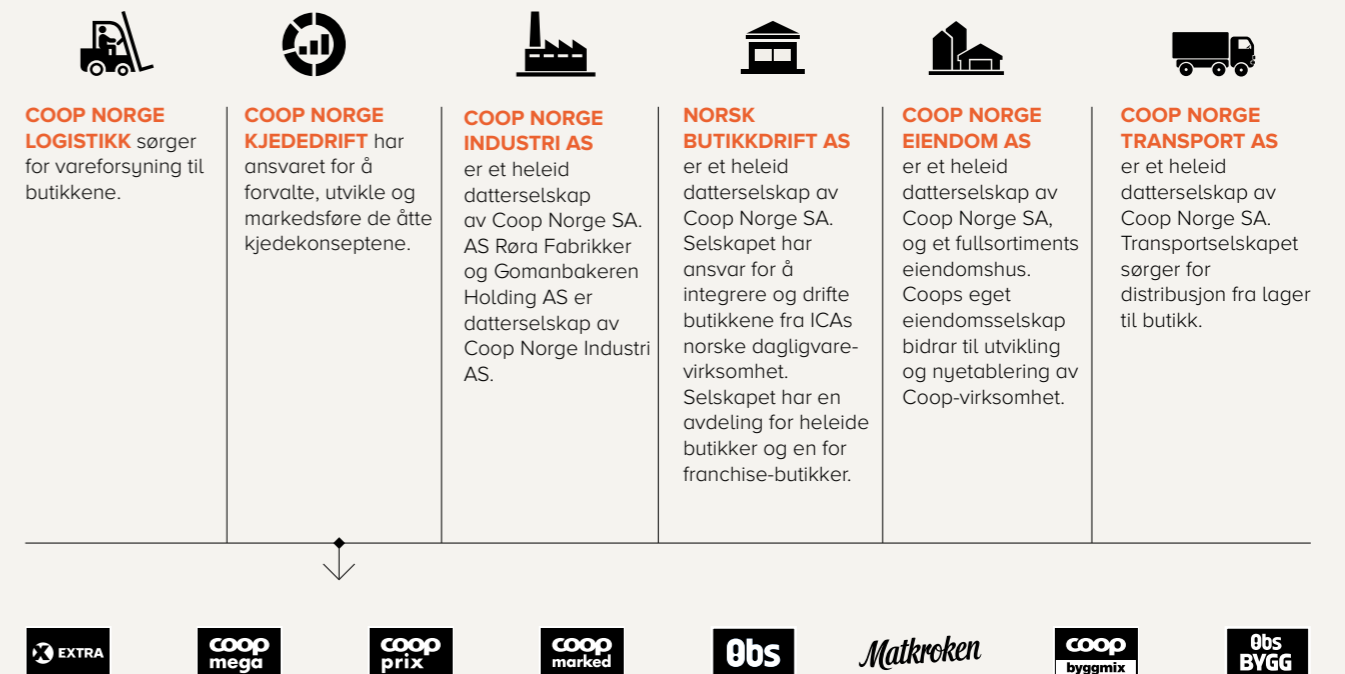


Foto: Ole Martin Wold

# DETTE ER COOP



Samvirkelagene eier **FELLESORGANISASJONEN COOP NORGE SA** som ivaretar sentrale fellesoppgaver for samvirkelagene som innkjøp, logistikk, kjededrift og markedsføring av daglig- og faghandelsvarer for Coops butikker i Norge.



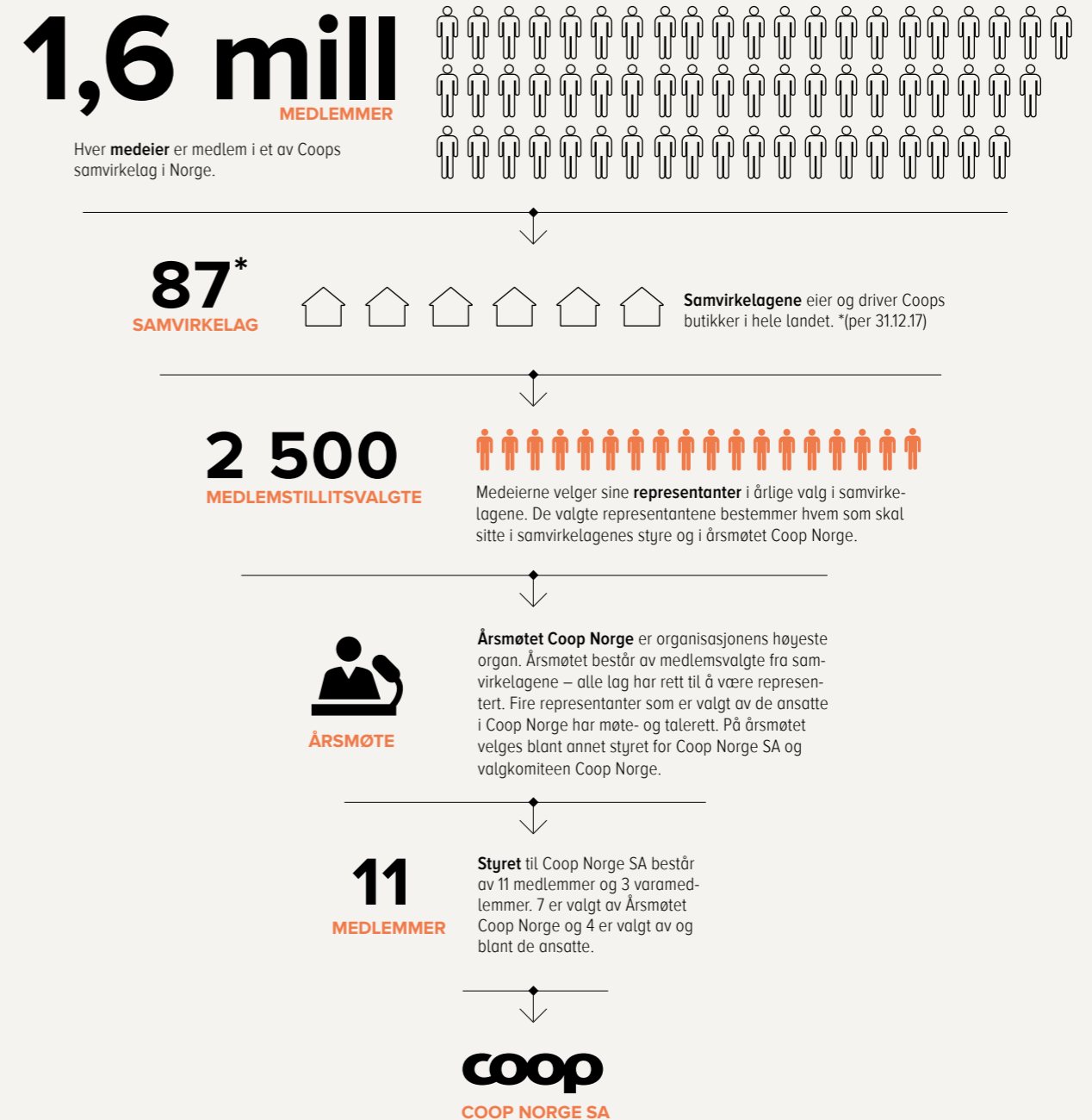
# DELINGSØKONOMI I 150 ÅR

<p><b>1860</b></p> <p>1867 Arne og Åsane Samvirkelag stiftes</p>	<p><b>1900</b></p> <p>1905 Magasinet Kooperatøren kommer ut for første gang 1906 Norges Kooperative Landsforening, NKL stiftes</p>
<p><b>1910</b></p> <p>1911 Coops egen vareproduksjon starter med Margarinfabrikken Norge 1916 Coop starter eget kaffebrenneri 1918 En felles innkjøpsorganisasjon, Nordisk Andelsforbund, stiftes</p>	<p><b>1920</b></p> <p>1923–29 Produksjon av egne varer utvides med sko, mel og grønnsåpe</p>
<p><b>1930</b></p> <p>1930 NKL stifter Livsforsikringselskapet Samvirke 1934 NKL kjøper en sjokoladefabrikk og glødelampefabrikken Norma 1936 Samvirkebanken kommer i drift</p>	<p><b>1940</b></p> <p>1947: Oslo samvirkelag åpner landets første selvbetjeningsbutikk</p>
<p><b>1950</b></p> <p>1950: NKL starter produksjon av lær, vaskemaskiner og mopeder 1951: Myndighetene gir S-lagene rett til å selge varer til ikke-medlemmer</p>	<p><b>1960</b></p> <p>1967: S-merket lanseres som et felles symbol for samvirkelagene og NKL 1968: Stormarked og varehuskjeden Domus opprettes i Trondheim</p>
<p><b>1970</b></p> <p>1975: NKL kjøper Røra Fabrikker og starter produksjon av saft og syltetøy</p>	<p><b>1980</b></p> <p>1980: De blåhvite varene blir lansert, de første merkeløse produktene i Norge til lave priser. Forløperen til Coop EMV i dag</p>
<p><b>1990</b></p> <p>1990: Coop starter med medlemsprogram og medlemskort 1990: Ny logo og navnet Forbrukersamvirke tas i bruk</p>	<p><b>2000</b></p> <p>2000: All forbrukerkooperativ virksomhet knyttet til NKL og samvirkelagene samles under navnet Coop 2005: Coop runder 1 million medlemmer</p>
<p><b>2010</b></p> <p>2010: Coop NKL skifter navn til Coop Norge SA 2014: Coop kjøper ICA Norge med 533 butikker for 2,5 milliarder kroner 2017: I november ble Coop Norge Handel AS fusjonert inn i Coop Norge SA</p>	<p><b>2020</b></p>



# COOPS MEDLEMSDEMOKRATI

Nærmere to tredjedeler av norske husstander er medeiere i Coop. Alle medeierne har mulighet til å si sin mening og påvirke. Slik er medlemsdemokratiet bygget opp:



## DEN MENNESKELIGE FAKTOR

Konkurransen i dagligvarebransjen er tøff, og i de senere år har mye handlet om pris. I det lange løp er det likevel ikke der slaget står. Det viktigste er å kunne møte kundens behov og ønsker, og være tilstede der kundene er. I Coop skal den menneskelige faktor telle mest.

Når du driver butikk, må du være opptatt av kundene. For Coop er dette selvsagt. Ikke bare skal vi drive «god butikk» ved å gi våre kunder et best mulig tilbud til best mulig pris. 1,6 millioner av våre kunder er også Coop-medlemmer og eiere. Deres ønsker og behov må vi lytte til. Vi skal kunne tilby folk det de trenger, der de er, når de trenger det.

**MENNESKER I BUTIKKEN.** Tusenvis av ansatte i Coops butikker gjør en fantastisk innsats hver eneste dag for kunder og eiere. Med råd og vennlig hjelp, serviceinnstilling og fagkunnskap bidrar de til å gjøre butikkbesøket til en god opplevelse. Det er særdeles viktig. Kunder som går ut av butikken med et smil, kommer tilbake – det er det ingen tvil om. Derfor handler den menneskelige faktor i Coop ikke bare om å drive butikk,

men også om å vise vennlighet og omtanke, gjennom fantastisk service. Det skal være en god opplevelse å handle hos Coop.

**MØTEPLASSEN.** Den lokale kjøpmannen har alltid vært en viktig faktor i det norske samfunnet, spesielt i mange mindre lokalsamfunn. Det er ingen overdrivelse å si at butikken mange steder fyller den samme funksjonen som kirketrappa eller kafeen har i mer sydlige strøk. Beveger du deg rundt i Norge på småsteder og lokalsamfunn på bygda, er butikken også i dag ofte samlingspunktet. Her møtes mennesker som kjenner og tar vare på hverandre. I dag er det nesten bare Coop som har slike butikker. Å sette kundene i sentrum betyr for oss å fokusere på lokal tilhørighet og ikke minst satse på våre fantastiske ansatte.

**MEDLEMSDEMOKRATIET.** Coop er en demokratisk virksomhet, der det til syvende og sist er våre medlemmer som bestemmer. Det er viktig å ha engasjerte tillitsvalgte i samvirkeagene, som sammen med de som er ansatt i Coop er lydhøre for alle de andre medeierne og kundene. Det er derfor vi hilser velkommen alle innspill og ønsker fra kundene – både gjennom kundeundersøkelser og direkte henvendelser. Vi vet at det er de mest lojale kundene som også er flinke til å gi tilbakemeldinger. Derfor er det viktig at vi tar alle henvendelser og innspill på alvor. Mange butikker er blitt veldig flinke til å lytte til kundene, men vi kan alltid bli flinkere.

**KUNDEINNSIKT.** Kunder som bruker medlemskortet når de handler, deler viktig informasjon med Coop. Innsikten de gir gjennom sine daglige innkjøp gjør det mulig å gi målrettede tilbud til hver

enkelt. Samtidig gjør kundedataene det også mulig for oss å utforme butikkene slik at de mest populære varene blir lettere å finne. Igjen handler det om å gi kundene en bedre opplevelse og en bedre tjeneste.

**FORTSATT VEKST.** Coop har som mål å fortsette den positive veksten vi har sett de siste par årene. Det skal vi gjøre gjennom å etablere flere butikker der folk er – enten det er i de store byene eller ute på bygdene. Vi skal fortsette å utvikle de ulike kjedekonseptene, som møter ulike behov for ulike grupper. Hypermarked Obs er noe helt enestående for Coop, med et vareutvalg som tilfredsstillende selv den mest kresne. Coop Mega er butikken for de gode smaksopplevelsene, fagkunnskapen, det store utvalget og ferskvarene. Extra er lavpriskjeden med det store utvalget for hverdagshandelen, og Coop Prix, Coop Marked og

Matkroken er nærbutikkene som har det du trenger rett rundt hjørnet.

**FART I FAGHANDELEN.** Coop er ikke bare dagligvare. Vi driver også en betydelig faghandel, både gjennom dagligvarebutikkene, men også i egne kjeder og på nett. Obs BYGG er den byggevarekjeden i Norge med de laveste prisene og de beste fagfolkene. Ansatte i disse butikkene er kjent for å være ekstremt gode på kundebehandling. Også faghandel på nett er i kraftig vekst, med en omsetning på over 100 millioner i 2017.

**COOP ER KULT.** At Coop har vind i seilene kommer ikke bare til uttrykk i økonomisk vekst, flere butikker og flere medlemmer. I de siste par årene har vi sett at det er en særlig sterk medlemsvekst i yngre aldersgrupper. Det er også de unge som gir oss best

score på omdømmeundersøkelsene vi gjennomfører. Det er spesielt gledelig at de verdsetter Coops egenart. Vi tror den kooperative modellens delingsøkonomi treffer noe i tiden. De unge synes Coop er kult, rett og slett.

**NYE MULIGHETER.** Å møte kundenes behov handler også om å ta i bruk de muligheter teknologien byr på. Coop jobber kontinuerlig med å ta nye teknologiske verktøy i bruk, enten det er for bedre logistikk og bestilling, selvscanning av varer, nettbutikk eller digitale apper. Bruk av ny teknologi er likevel ikke noe mål i seg selv, eller noe vi gjør for å kutte lønnskostnader. Vi skal bruke teknologien til en bedre kundeopplevelse, ikke som en erstatning for mennesker. I Coops butikker skal den menneskelige faktor fremdeles være den viktigste.



Det viktigste er å kunne møte kundens behov og ønsker, sier konsernsjef Geir Inge Stokke

Foto: Thomas Bjørnli/Agfotograf

# ÅRET I BILDER

2017 var et år hvor Coop markerte seg på mange områder. Her er noen høydepunkter.

## Januar



**Rekordstort kjøpeutbytte fra Coop** Coops 1,5 millioner medlemmer fikk utbetalt 752 millioner kroner i kjøpeutbytte for 2016. Det er 82 millioner kroner mer enn i 2015.

## April



**Tidenes omdømmevekst for Coop** Coop får 82,4 poeng av 100 mulige, noe som tilsvarer betegnelsen «fremragende omdømme», i årets utgave av RepTrak-undersøkelsen.

## Februar



**Coop er vinneren!** Coop er vinneren i det norske dagligvaremarkedet og vokser med 1,52 prosentpoeng i markedsandel i 2016.

## Mai



**Coop blir hovedsponsor for Eliteserien i fotball** Coop går inn som sponsor av Eliteserien og OBOS-ligaen, og utvider med dette sponsor- og utvidet med dette sponsor- og utvidet med dette sponsor- og utvidet med dette sponsor-

## Mars



**Coop er best på bærekraft i dagligvarebransjen** I Skandinavias største forbrukerundersøkelse om bærekraftig merkevarer får Coop Norge den høyeste plasseringen av de norske dagligvareselskapene.

## Juni



**Coops Miljøpris 2017; til kamp for å redde verpehøna** På førsteplass kom 6. klasse ved Sandnes Skole i Arendal som byttet ut pølse i lompe med hønsefrikassé på skolens årlige aksjonskveld, i tillegg til å fortelle hjemme om hvorfor det er viktig å kjøpe og bruke høne i matlaging.

## Juli



**All kylling som selges i Coop får egen lekeplass** I samarbeid med Coops hovedleverandør av hvitt kjøtt, Den Stolte Hane, sørger Coop for at kyllingene får et bedre liv. Nå kan slaktekyllingene se frem til et rikere liv der deres naturlige adferdsbehov blir ivarettatt.

## Oktober



**Extra Bygg blir Obs BYGG** I slutten av oktober ble det kjent at Coop har besluttet å gjøre om de 18 Extra BYGG-butikkene i Norge til Obs BYGG. Obs BYGG opplever en eventyrlig suksess og er landets største byggevarekjede i privatmarkedet.

## August



**Extra vokser mest av alle dagligvarekjeder i Norge** og tok ifølge Nielsen nye 1,4 prosentpoeng i markedsandel første halvår. Kunden er vår beste venn og sammen med dyktige ansatte får vi stadig flere kunder, sier kjededirektør Christian Hoel i Extra.

## November



**Coop med 18 medaljer i NM i kjøtt** Coop hevder seg nok en gang godt i kjøttbransjens NM-kåring, og tok godt for seg under NM i kjøttprodukter.

## September



**Coop og Tanum signerte avtale om salg av bøker:** Avalen sikrer kundene bedre tilgang til aktuelle bøker.

## Desember



**100 000 nye medlemmer i Coop i 2017** – Når vi i Coop snakker om verdiskapning, tenker vi ikke på å gjøre noen få rike. Vi skaper i stedet verdier for de mange. Dette er kundene opptatt av, og særlig de yngre som i år står for en stor andel av våre nye medeiere, sier Geir Inge Stokke, konsernsjef i Coop Norge SA.



## VÅRE MÅL OG AMBISJONER

I strategiperioden fram til 2020 har vi satt oss overordnede mål innenfor markedsandel, kundetilfredshet og omdømme for Coop i Norge. «Kunden først!» er rammen for konsernstrategien og gir retning i det daglige arbeidet

<p><b>POSIJON</b></p> <p><b>30%</b> ØKE TIL MINST 30 % MARKEDS-ANDEL I DAG-LIGVARE</p>	<p><b>KUNDETILFREDSHET</b></p> <p>COOP SKAL HA DE MEST FORNØYDE KUNDENE I SIN BRANSJE</p>
<p><b>35%</b> ØKE TIL MINST 35 % MARKEDSANDEL I BYGG PRIVAT</p>	<p><b>OMDØMME</b></p> <p>COOP SKAL HA DET BESTE OMDØMMET BLANT DAGLIGVARE- OG BYGGEVARE-AKTØRENE</p>

## INNHold

FELLESORGANISASJONEN BIDRAR TIL DE OVERORDNEDE MÅLSETNINGENE VED Å LEGGE TIL RETTE FOR VEKST OG LØNNSOMHET I HELE VERDIKJEDEN GJENNOM Å:

Bygge videre på vår <b>egenart</b> . Les mer om dette arbeidet.	<b>14</b>
Bidra til å skape optimale <b>kundeopplevelser</b> . Les mer om dette arbeidet.	<b>20</b>
Levere bransjens mest effektive <b>forretningsprosesser</b> . Les mer om dette arbeidet.	<b>26</b>
Sammen skape en <b>vinnerkultur, med rett kompetanse</b> for fremtiden. Les mer om dette arbeidet.	<b>32</b>

♦ Strategien er et levende dokument, og evalueres og oppdateres primo 2018.



## EGENART



### FOKUSOMRÅDER

- ◆ COOPS EIERFORM OG DEMOKRATI
- ◆ COOPS MERKEVARE OG IDENTITET
- ◆ MEDLEMSPROGRAM SOM DIFFERENSIERER
- ◆ COOP SOM ANSVARLIG SAMFUNNSAKTØR

|| Eierformen virker smart, men jeg har ikke satt meg så godt inn i mulighetene jeg har til å påvirke ennå.

JONAS FOSSNES BLEKASTAD, FERSK MEDEIER



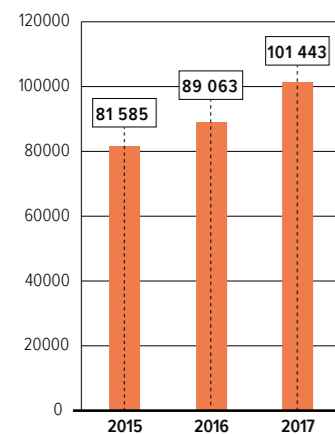
## STADIG FLERE EIER COOP

Feiringen av «Delingsøkonomi i 150 år» skapte stort engasjement blant unge forbrukere. I 2017 fikk Coop mer enn 100 000 nye medeiere. Nå skal vi gjøre det enklere for dem å påvirke.

NYE MEDEIERE, 2017 ↑

# 101 443

ANTALL INNMELDINGER SISTE  
TRE ÅR



Coop er eid av mer enn 1,6 millioner forbrukere i Norge. Vår form for verdiskaping handler ikke om å gjøre noen få personer rike, men å skape verdier for de mange. Slik har det vært helt siden Arne Forbrugsforening, Coops første samvirkeforbund, ble stiftet utenfor Bergen i 1868. 150-årsjubileet i 2017 ble en god mulighet til å tydeliggjøre eierformen og Coops egenart. For langt fra alle som melder seg inn er klare over at de faktisk blir medeiere av virksomheten, og at medlemskortet representerer noe mer enn et alminnelig fordelsprogram.

**DELINGSØKONOMI** For å nå ut med den kooperative ideen og samvirkeforbunden har det vært nødvendig å tenke nytt og snakke et språk som unge forstår. Reklamefilmene om delingsøkonomi som ble lansert i januar i fjor skapte et nytt univers for å bygge merkevaren Coop. Kombinasjonen av et hipt start-up-miljø i Silicon Valley, humor og Coops 150 år lange tradisjon for deling, slo umiddelbart an hos forbrukerne. Konseptet «Delingsøkonomi i 150 år» ble aktivt brukt i markeds-

kommunikasjonen gjennom hele året, i en rekke ulike kanaler og på ulike flater. I perioden filmene ble vist på tv og i sosiale medier fikk Coop i snitt 435 nye medeiere hver dag, nesten dobbelt så mange som vanlig.

**LITT DITT** Totalt fikk Coop 101 443 nye medeiere i 2017. Interessen for medeierskap er sterkest blant de unge. 41 prosent av forbrukerne som meldte seg inn i fjor var under 29 år. Ikke bare medeierveksten var rekordstor, også kjøpeutbyttet og medlemsfordelene nådde nye høyder. Coops medeiere fikk utbetalt kjøpeutbytte og medlemsrabatter fra samarbeidspartnerne på 930 millioner kroner fra 2017, og den totale medlemsnytt med medlemskupp, kuponger og andre kontantrabatter utgjorde hele 1,6 milliarder kroner.

**STERKT OMDØMME** Coop har gjennom mange år hatt et godt omdømme i befolkningen. I 2017 ble dette ytterligere styrket. I omdømmeanalysen Reptrak hadde Coop den kraftigste veksten noensinne med en totalplassering i



Foto: Ole Martin Wold

JONAS FOSSNES  
BLEKASTAD (24)

JOBB:  
STUDENT

MEDEIER I COOP SIDEN:  
HELT NYLIG

SAMVIRKELAG:  
COOP MIDT-NORGE SA

## Mer enn smør på brødet

Som student er pris viktig for Jonas Fossnes Blekastad. I tillegg liker han tanken på at han som medeier kan påvirke innholdet i butikkhyllene.

### HVORFOR ER DU MEDEIER I COOP?

– Jeg synes det er nice med rabattene og tilbudene jeg får hos Coop. Jeg har for eksempel benyttet meg en del av brødtilbudet, der jeg får et valgfritt brød med på kjøpet når jeg kjøper et pålegg. Med studentøkonomi er prisen viktig og slike tilbud kan bety mange penger spart over tid. Jeg liker også ordningen med medeierskap og kjøpeutbytte. Man bruker mange tusen kroner på mat i løpet av et år og en prosent av det blir faktisk en del. Det er sånne penger man ikke tenker på at man har, og sånn sett er det jo en slags form for sparing.

### HVA ER DU OPPTATT AV SOM FORBRUKER?

– At butikken ligger nært er viktig, i tillegg til pris. Som student er jeg opptatt av at jeg kan kjøpe gode basisvarer, som egg, melk og brød, til lave priser som holder god kvalitet. Jeg er opptatt av å ha et sunt kosthold. Derfor er et godt utvalg av frukt og grønt viktig. Jeg setter også pris på at det ofte er tilbud på fisk hos Coop. Det har jeg savnet andre steder. Gode varer til lave priser som passer en studenthverdag er viktig for meg.

### HVA TENKER DU OM DIN EGEN MULIGHET TIL Å PÅVIRKE SOM MEDEIER?

– Jeg ble først introdusert til eierformen gjennom reklamefilmene som gikk i fjor. Jeg har ikke satt meg så godt inn i hvilke muligheter jeg har til å påvirke ennå, men eierformen virker smart. En organisasjon som er opptatt av forbrukernes meninger bør også være opptatt av god kundeservice. Kanskje betyr påvirkningsmuligheten at tilbudet i butikkene kan tilpasses mer etter brukernes behov? I Trondheim for eksempel, hadde det vært supert med spesifikke tilpasninger for studenter. For eksempel rimelige, raske og sunne middagstilbud for single.

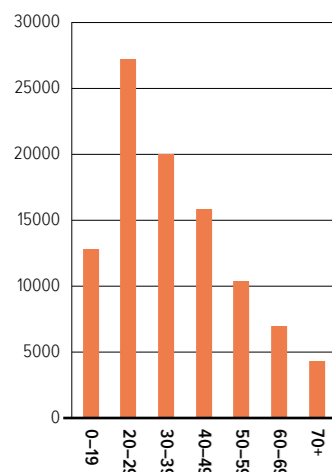
OMDØMMETALL ↑

82,4

I omdømmemålingen RepTrak 2017 fikk Coop 82,4 poeng av 100, og er dagligvareaktøren som øker mest, og er nest beste aktør i markedet 0,3 poeng bak KIWI.



INNMELDINGER ALDERSGRUPPER



Medlemsveksten er størst blant de yngste. 41 % av de nye medlemmene er under 29 år.

Norgestoppen. Også i TNS Kantars og Ipsos sine omdømmeundersøkelser var resultatene svært gode. Coops gode omdømme har to særlig sterke drivere: Eierformen, og verdiene som ligger i den, og kundenes førstehåndserfaringer i butikk. De gode resultatene i 2017 tyder på at kommunikasjonen omkring eierformen har nådd frem til forbrukerne.

**INNFLYTELSE** Coop er en demokratisk organisasjon, og alle medeiere har mulighet for å stille til valg i sitt samvirkeag. Cirka 2 500 medlemsvalgte deltar på ulike nivåer i Coops organisasjon. De engasjerer seg både i saker som angår lokalbutikken og nærmiljøet, og i saker om Coop som varehandelsaktør i Norge. Gjennom aktiv deltakelse som medlemstillitvalgt er medeiere med på å ta beslutninger som former morgendagens Coop. Medeiere flest er imidlertid lite kjent med muligheten for å påvirke, og terskelen for å delta er høy. Målet er å

gjøre det enklere for alle medeiere å engasjere seg og si sin mening. I 2017 ble et nytt arbeid startet opp for å legge bedre til rette for deltakelse. Dette har blant annet ledet frem til lanseringen av Coop Medlemspanel medio 2018. Arbeidet med å engasjere medeierne vil få stor oppmerksomhet i årene som kommer. Et sterkere engasjement fra forbrukerne vil sette organisasjonen bedre i stand til å følge opp de sakene som faktisk er viktige for medeierne, og tydeliggjøre Coops rolle som samsfunnsaktør.

**DER FOLK BOR** Coop er tilstede i hele Norge, med mer enn 1 254 butikker og 87 samvirkeag (per 31.12.17). I lokalsamfunnet er butikken ikke bare butikk, men også en viktig møteplass. Flere steder har Coop valgt å holde stand som den siste butikken, som et direkte resultat av medlemsdemokratiet.

Coops lokale tilstedeværelse kommer også til uttrykk gjennom satsningen på lokalmat. Økningen i



**Lokal kultur.** Coops draktkampanje er ett av mange eksempler på bidrag til lokalmiljøer landet rundt (t.v). Lokalmat er stadig viktigere for våre kunder. Coop Norge legger til rette for at samvirkeagene kan tilby kundene lokale spesialiteter (t.h). Foto denne side: ø.v. Tom Gustavsen, ø.h. Rob Veldhuis, n.v. Marius Rua, n.h. Tom Gustavsen

lokalmatsalget er en klar tilbakemelding fra kundene – de ønsker mat produsert på lokale råvarer, ofte bygget på lokale tradisjoner. I 2016 økte salget med hele 26 prosent, og den gode utviklingen fortsatte i fjor med en økning på 11 prosent. Dette er resultat av en målrettet satsning i samvirkeagene og i Coop Norge, som tilrettelegger for godkjenning av produsenter og sikrer at maten Coop selger er trygg. Generelt bruker Coop norske råvarer så langt det er mulig. Blant dagligvareaktørene har Coop den største andelen av norske grønnsaker, og Coop er også den som har størst norskandel innenfor kjøtt.

Det lokale engasjementet kommer også til uttrykk i støtte til aktiviteter i lokalsamfunn Norge rundt. Coops samvirkeag bidrar med nærmere 40 millioner kroner til Frivillighets-Norge i tillegg til de sentrale sponsoraktivitetene, som spenner fra Kreftforeningen til bredde- og toppidrett.

**BÆREKRAFT I COOP** Coop er etablert til det beste for den alminnelige forbruker. Derfor er en bærekraftig utvikling, og omtanke for mennesker, miljø og dyr viktig for oss. FNs bærekraftsmål er verdens felles plan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. Coop vil bidra til realiseringen av bærekraftsmålene fordi det er i tråd med våre verdier. Samtidig er det i vår egeninteresse som bedrift at verdensutviklingen går i en bærekraftig retning. For eksempel påvirkes tilgangen på råvarer av endringer i vær og klima. Ekstremvær i Norge kan skade både butikkene våre og infrastruktur som vi er avhengig av, som veier og strømmettet. Arbeid med bærekraft er også nødvendig fordi medeierne og kundene forventer at hensyn til bærekraft preger både hvordan vi driver Coop, og hvilke varer vi tilbyr. Les mer om dette i Coops bærekraftrapport for 2017.

VEKST LOKALMAT ↑

11 %

Coop hadde en vekst i salget av lokalmat på 11 prosent i 2017.



Foto: Morten Brun

## KUNDEOPPLEVELSER



### FOKUSOMRÅDER

- ◆ KUNDEOPPLEVELSEN FØR HANDEL
- ◆ KUNDEOPPLEVELSEN UNDER HANDEL
- ◆ KUNDEOPPLEVELSEN ETTER HANDEL

Coop bør hjelpe oss med det jeg ser på som forbrukernes største utfordring i dag: Å vite hva vi handler, hva varene inneholder og hvor de kommer fra.

ANNETTE KRAMPL, MEDEIER OG MEDLEMSLITTSVALGT

## KUNDEN FØRST!

Coop lever av og for kundene. Ambisjonen er å levere de beste kundeopplevelsene i markedet. Vi har tatt noen viktige steg i 2017, men har fortsatt et stykke å gå.

FLERE FORNØYDE KUNDER ↑

# 3,7%

Coop hadde 3,7 prosent flere fornøyde kunder i 2017 enn i 2016. Kilde: Ikm/Coop.

### SOM EN FORBRUKEREID

**ORGANISASJON** kan Coop med troverdighet si at vi lever for kundene våre. Fornøyde kunder er målet for alt vi gjør i alle ledd av organisasjonen. Coop skal legge til rette for at kunden får dekket sine viktigste behov for kjøp av dagligvarer, byggevarer og faghandel i alle Coops butikker. Det skal være enkelt å handle, når og på den måten kunden ønsker.

Coop har hatt utfordringer med kundetilfredsheten gjennom flere år, men i 2016 snudde utviklingen og i 2017 økte antallet fornøyde kunder kraftig. Til tross for at kravene til kundetilfredshet ble skjerpet i Coops egne kundemålinger, var det 3,7 prosent flere fornøyde kunder i 2017 enn året før. Satsningen på en kundeorientert kultur har gitt resultater. Fantastiske ansatte i hele verdikjeden har bidratt sterkt i snuoperasjonen.

### HVA VIL KUNDENE HA?

Coop var tidlig ute med å benytte seg av store datamengder for å forstå kundenes behov og handlevaner. I 2012 opprettet Coop et eget analyseselskap sammen med det internasjonale

innsiktsbyrået dunnhumby. Med handledata fra mer enn 1,6 millioner medlemmer vet Coop mye om hva som er viktig for kundene. Kundeinnsikten tas i bruk for å utvikle en best mulig handleopplevelse for hver enkelt. Det gjelder alt fra sammensetningen av sortiment og utformingen av medlemskupp og kampanjer, til utviklingen av egne merkevarer. 2017 ble året hvor Coop befestet posisjonen som nytenkende og innovativ hos en økende kundegruppe av vegetarianere og veganere. Med serien Coop Vegetardag var vi først i markedet med en helt ny smaksopplevelse, uten bruk av soya, som bidrar til en enklere hverdag for kundene. Hverdagsproduktene innen middag og frokost-segmentet har gitt vegetarkundene våre enda en grunn til å handle i Coop, og mange av dem har svart med å bli medeiere i Coop. En markedsandel på 60 prosent innenfor kjølte kjøtt-erstattere vitner om at det å sette kunden først er lønnsomt.

### KUNDEBEHOV I SENTRUM

I 2017 ble kundeinnsikten også tatt i bruk i utarbeidelsen av hyller



Foto: Morten Brun

ANNETTE KRAMPL (53)

**JOB:**  
ADMINISTRATIV LEDER I  
EXVENT AS OG MEDLEMS-  
TILLITSVALGT I COOP

**MEDEIER I COOP SIDEN:**  
1996

**SAMVIRKELAG:**  
COOP ØST SA

## Forventer at Coop er på forbrukernes side

Alle vet at dagligvaremarkedet i Norge er tøft, og at Coop er i en knivskarp konkurransesituasjon. Men Coop er også helt annerledes, påpeker Annette Kramp.

### HVORFOR ER DU MEDEIER I COOP?

– Jeg liker konseptet; et kooperativt eierskap der jeg som medeier har mulighet til å påvirke, og jeg får gode tilbud. Som medeier er det også mulighet for påvirkningskraft i at man kan bli medlemstillitsvalgt. Da kan jeg være med på å sette sammen styret i samvirkelaget jeg er medeier i, med de kandidatene jeg mener er nødvendig for best mulig drift. Som tillitsvalgt får jeg også mer innsikt og forståelse for hva som skjer i samvirkelaget.

### HVA ER DU OPPTATT AV SOM FORBRUKER?

– Jeg er opptatt av at jeg bidrar til en mer bærekraftig verden gjennom produktvalgene mine. For eksempel er det

viktig for meg at kjøttproduktene jeg kjøper kommer fra dyr som har hatt det bra, at det ikke er giftige stoffer i varene jeg putter i handlekurven og at de ikke er laget med barnehender. Jeg må kunne stole på at Coop setter seg inn i både innhold og produksjonsbetingelser for varene de selger, slik at jeg som forbruker er sikker på at varene holder høy kvalitet og at både miljø og etiske hensyn er ivaretatt.

### HVA TENKER DU OM DIN EGEN MULIGHET TIL Å PÅVIRKE SOM MEDEIER?

– Jeg tror muligheten for å påvirke hadde vært større hvis flere hadde engasjert seg. Hvis alle medeiere hadde forstått hvor mye de egentlig kan påvirke tror

jeg vi ville sett tydelige resultater av det. Men det er nok sånn at de fleste ikke er bevisst forskjellen mellom medlemskap og medeierskap i Coop, og selv med så mange medeiere det er vanskelig å rekruttere folk til tillitsverv. Kjøpeutbyttet er alle klar over, og at de får egne medlemstilbud. Men ikke i hvilken grad de kan være med å påvirke. Coop er på god vei nå synes jeg, med å åpne for mer åpenhet og ha tydelig fokus på at vi er medeiere fremfor medlemmer. Det ser vi eksempler på i reklamefilmene, der det kommer fram at det er mange eiere, og i kassa, der kunden nå blir spurt om han eller hun er medeier. Det er flott at Coop har fått åpnet øynene på dette.

## BRANSJENS STØRSTE APP ↑

699 000

699 000 innloggede medeiere i 2017. Det er 70 prosent flere enn året før.



**Kraftig økning.** Coops medlemsapp var ved utgangen av 2017, dagligvarehandelens største med 1,7 millioner nedlastninger.



**Coop er størst** i Norge på byggevarer i forbrukermarkedet, og hadde en vekst på 2,7 prosent i 2017.

og planogrammer innenfor flere varekategorier. Det har gitt merkbare resultater i økt kundetilfredshet. Tidligere var det vanlig å gi de varene som solgte best den mest sentrale plassen, og samle varer etter leverandør.

Coop ønsker å gi sine kunder den beste handleopplevelsen, og bygger nå sine hyller i forhold til dette. Kundeinnsikten gir oss verdifull informasjon om hvordan kundene faktisk ønsker å handle. Dette varierer fra kategori til kategori. I noen kategorier er sukkerinnhold viktigst, i andre er det smaksvarianter, miljøalternativ, tilberedningsmetode eller merke som styrer kjøpsbeslutningen. En organisering som tar hensyn til kundebehovene gir en logisk og oversiktlig hylle, gjør det lettere for kundene å finne frem og styrker den totale kundeopplevelsen.

Målinger viser at kundene handler mer og oftere i omorganiserte hyller. Det er en god indikasjon på en styrket kundeopplevelse.

## PERSONLIG HANDLEOPPLEVELSE

For mange starter handelen på digitale flater, enten i form av søk etter produkter, tips i sosiale medier eller tilbud i medlemsappen. Coops medlemsapp var ved utgangen av 2017, dagligvarehandelens største med 1,7 millioner nedlastninger og 699 000 innloggede medeiere. Det er 70 prosent flere enn året før. Appen gjør det enklere for kunden å holde oversikt over kuponger, medlemskupp og bonuser. I 2017 innførte Coop også medlemsbonus på grønne kjøp: 11 prosent på frukt og grønt hos Extra og Obs og 20 prosent på økoserien Änglamark hos Coop Mega. I appen har

medeierne full oversikt over opptjente bonuser. Coop jobber kontinuerlig med å skape de mest personifiserte handleopplevelsene. Dette arbeidet vil fortsette med uforminsket styrke i året som kommer.

**STERKERE KJEDER** Tydelige kjedekonsepter er et satsningsområde for å styrke kundenes handleopplevelse. Coop har til sammen seks dagligvarekjeder og to byggevarekjeder, og utviklingen er gjennomgående positiv innenfor både merkestyrke og kundetilfredshet. Lavpriskjeden Extra har på få år bygget en sterk posisjon på pris og utvalg, og kjennskapet til kjeden har aldri vært høyere. Extra vokste mest av alle kjeder i fjor med en totalvekst på 11,4 prosent og en sammenlignbar vekst på hele 4 prosent.

Coop Mega vokser mer enn andre supermarkedskjeder, og hadde en organisk vekst i fjor på 0,9 prosent. Kjeden startet et utviklingsarbeid i 2017 for å styrke konseptet ytterligere. De første tegnene på at dette arbeidet bærer frukter er de nye lokasjonene kjedene har vunnet på sentrale handelspunkter i hovedstaden mot slutten av 2017.

## BYGGET PÅ KUNDEINNSIKT

Hypermarkedskjeden Obs har en unik posisjon i markedet, og har 28 av de 30 største butikkene i Norge. Den nye Obsen på Haugenstua i Coop Øst sitt område, er et godt eksempel på lokal, kundeorientert tilpasning innenfor et kjedekonsept.

For å sikre en best mulig start valgte kjeden å snakke med kundene på og rundt Haugenstua før åpning. Butikken og markedskommunikasjonen ble bygget på innsikt fra dybdeintervjuer og testing i fokusgrupper. Kundene ønsker et sortiment tilpasset ulike høytider og tradisjoner, de er opptatt av pris og handler gjerne i store kvanta. Derfor har hypermarkedet blant annet fått

egne haladisker og satser på store forpakninger, både innenfor tradisjonelle varer som Coca Cola og nisjeprodukter som jasmirris, linser og ingefær-te. En gratis buss er satt opp for å øke tilgjengeligheten med holdeplasser på strategiske punkter i Groruddalen. Dette har bidratt til å skape en bedre handleopplevelse for kunden. Resultatene i ukentlige kundemålinger siden åpningen i september i 2017, er svært gode og omsetningen var vesentlig høyere enn budsjettert ved utgangen av året.

## STERKT BYGG-KONSEPT

Coop er størst i Norge på byggevarer i forbrukermarkedet, og hadde en vekst på 2,7 prosent i 2017. For å legge til rette for ytterligere vekst og lønnsomhet fremover ble det i fjor besluttet å omprofilere Extra BYGG til Obs BYGG. Sammenslåingen gjør Obs BYGG til Norges raskest voksende byggevarekjede. For kundene betyr det enda lavere priser, prisløfte og mulighet til å handle byggevarer på nett og sjekke både priser og lagerstatus i min nærmeste butikk. I tillegg til kjedesammenslåingen har digital utvikling og utvikling av fysisk konsept stått sentralt i 2017. Ved å gjøre handelen enklere og mer inspirerende for kundene er målet å øke andelen fornøyde kunder ytterligere. I 2017 økte kundetilfredsheten for Obs BYGG med 4 prosent.

Det er viktig å være til stede der kundene er og ønsker å handle. Coop etablerte netthandelsløsning for byggevarer og øvrige faghandelsprodukter i 2015. I 2017 hadde Netbutikken en trafikkøkning på 80 prosent og passerte en omsetning på 100 millioner kroner. En stor andel av de besøkende stammer fra såkalte organiske søk, initiert av kunden selv. Det viser at Coop er et kjent navn innen bygg- og faghandel – også på nett.

## TRAFIKKØKNING ↑

80%

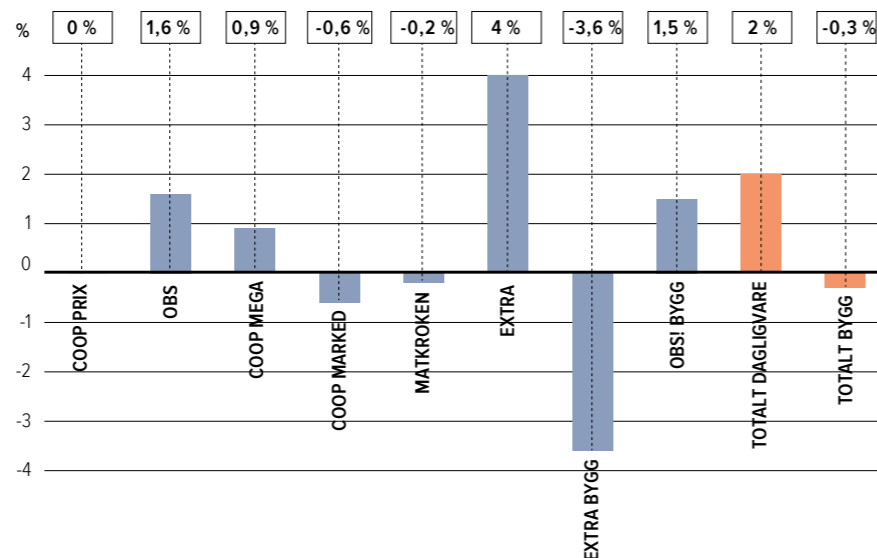
Netbutikken fikk en trafikkøkning på 80 prosent og passerte en omsetning på 100 mill.



**Lokal tilpasning.** Coop Obs Haugenstua åpnet høsten 2017 og er et godt eksempel på betydningen av samarbeid mellom kjede og samvirkeag. Ved å lytte til kundene oppnådde hypermarkedet sterke resultater, både i omsetning, kundetilfredshet og i kjennskap. En gratis kundebuss øker tilgjengeligheten for kundene og styrker kundeopplevelsen.

## ORGANISK VEKST 2017, COOPS KJEDER

Coop hadde høyest organisk vekst, det vil si veksten i eksisterende butikker, av dagligvareaktørene i 2017. Totalt vokste Coop med 2 prosent. Extra-kjeden vokste mest med 4 prosent. Kilde: Coop.





## FORRETNINGSPROSESSER



### FOKUSOMRÅDER

- ◆ SORTIMENT
- ◆ PRIS
- ◆ MASTERDATA
- ◆ KAMPANJE
- ◆ VAREFORSYNING
- ◆ MULTIKANAL

|| Vi er opptatt av god, norsk mat, og ønsker butikker som tilbyr friske grønnsaker og et godt utvalg av økologiske matvarer. Der synes jeg Coop er flinke.

BJØRN BRYNJOLF PEDERSEN, MEDEIER OG LEVERANDØR TIL COOP

## TILRETTELEGGER FOR GODE KUNDEOPPLEVELSER

Sluttkunden er målet for alle forretningsprosesser i Coop Norge. Utfordringen er å balansere høy servicegrad mot kostnadseffektivitet i hele verdikjeden. Gjennom 2017 har logistikkvirksomheten bevist at det er fullt mulig å oppnå god utvikling på begge områder.



**Mer fornøyde kunder.** Operatør Mihir Sen ved CLog og Coop Logistikk har økt både kundetilfredsheten og effektiviteten i 2017.

### BUTIKKER OG SAMVIRKELAG

er avhengige av at Coop Norge SA leverer for å kunne skape de gode handleopplevelsene lokalt. De trenger hensiktsmessige varer og tjenester, levert til rett tid og med god kvalitet, til konkurransedyktig pris.

### INTERNE KUNDER

Coop logistikk er et av virksomhetsområdene som har gjort et målrettet arbeid for å øke kundetilfredsheten og samtidig redusere kostnadene. Det har gitt hele Coop et merkbart løft og bidratt til de gode resultatene i 2017, både i form av økt kundetilfredshet og sterkere konkurransekraft.

Coop logistikk består av det helautomatiserte logistikkcenteret CLog og fire manuelle lagre rundt om i Norge. Til sammen betjener de nærmere 1 000 ansatte mer enn 1 120 dagligvarebutikker. Logistikk har lagt vekt på å bli bedre kjent med kundene sine (butikkene) og deres behov gjennom hospitering i butikk, årlige kundeundersøkelser og innføring av ukentlige kundemålinger. All denne kunnskapen er benyttet som viktig

input i prioritering av prosjekter og forbedringsarbeid i logistikkledet.

### ØKT EFFEKTIVITET

Samtidig som servicenivået har økt betraktelig, har effektiviteten gått betydelig opp. Bakgrunnen for dette er blant annet bedre utnyttelse av det helautomatiserte plukk-lageret på Gardermoen (CLog) og økt plukk-effektivitet ved de øvrige manuelle lagerenhetene. Også innføringen av automatisk ordreforslag fra butikk bidrar til å effektivisere logistikken i hele verdikjeden. Det reduserer også antall utsolgt-situasjoner, frigjør tid for de butikkansatte og reduserer svinn. Forbedringsarbeidet fortsetter i 2018 med ytterligere innsats for å sikre kundevedtatte og effektive logistikk-løsninger.

### FRISKT LØFT

Program «Frukt og grønt» er et annet eksempel på hvordan det jobbes for å sette butikkene enda bedre i stand til å levere overfor kunde. Coop har gjennom flere år hatt en lavere markedsandel på frukt og grønt



### LOGISTIKK – ET OVERBLIKK

Logistikk sørger for at Coops butikker har varene de skal ha hver eneste dag. Mer enn 1 000 ansatte sørger for effektiv og kundesvennlig håndtering, sammen med avanserte roboter.

**120 000 000**

Plukker 120 000 000 kollar i året med en høy andel av volum på automatplukk

**60%**

300 lastebiler inn og ut fra lagrene daglig

**300**

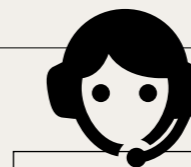
**7**

4 500 ukentlige leveranser til butikk

Fem lagre og logistikkcentre i Norge

**21**

21 millioner kilometer i året, tilsvarer 524 ganger rundt jorda i året



2 000 kundesvevende besvares i uken

**2,5 mill. m<sup>3</sup>**

Transporterer 2,5 mill m<sup>3</sup> årlig, som tilsvarer et Postgirobygg i måneden.



**Hele verdikjeden.** For at Anita Pettersen i Coop Mega Bekkestua skal tilby kundene frukt og grønt av høy kvalitet, må hele verdikjeden levere.

VEKST INNEN FRUKT OG GRØNT ↑

**3,3%**

Coops vekst innen FogG i 2017 mot totalmarkedet som økte med 0,5 prosent

sammenlignet med normal markedsandel på dagligvare. Frukt og grønt er den viktigste kategorien for kundene når de skal velge butikk, og kategorien danner fort grunnlaget for hvordan kundene oppfatter resten av butikken.

Programmet ble igangsatt i 2017 for å styrke arbeidet med frukt og grønt i hele verdikjeden. I forprosjektet avdekket man forbedringsområder i alle ledd, fra produsent og leverandør og helt ut til sluttkunden. Selv om programmet ikke er ferdig gjennomført før i slutten av 2019, ser vi allerede effekt av det arbeidet som er gjort. Coop omsatte frukt og grønt for mer enn 100 millioner mer i 2017 enn i 2016.

**STRATEGI** Generelt har implementering av Coops strategi preget året, med styrking av forretningsprosesser innenfor alle områder.



Foto: Ole Martin Wold

BJØRN BRYNJOLF PEDERSEN (65)

**JOB:**  
DAGLIG LEDER I HOMLAGARDEN, SOM  
PRODUSERER OG LEVERER ØKOLOGISK  
KYLING OG KALKUN TIL COOPS ÅNGLAMARK  
SERIE INNEN HVITT KJØTT.

**MEDEIER I COOP SIDEN:**  
SÅ LENGE HAN KAN HUSKE

**SAMVIRKELAG:**  
COOP HORDALAND SA



## Leverandør og eier i samme selskap

Som nisjeprodusent og eneste leverandør til Änglamarks hvitt kjøtt-produkter er det dialogen med Coop før, under og etter leveranse som er viktigst for Bjørn Brynjolf Pedersen.

### HVORFOR ER DU MEDEIER I COOP?

– Jeg synes det er viktig å støtte lokale bedrifter og siden Coop Prix er en av våre lokale matvarehandlere i Norheimsund er det naturlig at vi velger å handle der. Butikken har et allsidig og fint vareutvalg. Jeg har ikke reflektert så veldig mye rundt eierskapet i Coop, men jeg synes det er litt morsomt å levere produkter til «egen» butikk.

### HVA ER DU OPPTATT AV SOM FORBRUKER?

– Det er mest kona som handler hjemme hos oss, men jeg vet at hun liker å handle på Coop fordi hun synes vareutvalget er godt og med relativt rimelige priser. Vi er opptatt av god, norsk mat, og ønsker butikker som tilbyr friske grønnsaker og et godt utvalg av økologiske matvarer. Der synes jeg Coop er flinke.

### HVA TENKER DU OM DIN EGEN MULIGHET TIL Å PÅVIRKE SOM MEDEIER?

– God kommunikasjon og tett samarbeid er det viktigste for meg. Som nisjeprodusent og eneste leverandør av økologisk kylling og kalkun til Coop er jeg avhengig av god dialog med Coops innkjøpsjefer og med de som styrer logistikken. Det er mange praktiske ting vi må diskutere for å kunne planlegge godt, som hvordan emballasjen skal være, layout på etiketter, hvor ofte varer skal ut, hvor mange kyllinger det skal være i en eske, når bilene skal komme og hente også videre. Der synes jeg Coop er imøtekommende og gir meg god mulighet til å påvirke. Vi har en veldig åpen dialog og de er interessert i å forstå hva vi som produsenter må forholde oss til. Hvis det er noe de lurer på tar de initiativ til et møte med en gang, og gir rom for at vi kan komme frem til løsninger sammen.





## KULTUR OG KOMPETANSE



### FOKUSOMRÅDER

- ◆ COOP NORGES KULTUR
- ◆ SAMHANDLING I COOP NORGE
- ◆ KOMPETANSE I COOP NORGE
- ◆ COOPS VERDIER

|| Jeg eier en bit av min egen arbeidsplass. Det gjør noe med motivasjonen min i jobben, helt klart.

RICHARD STRØM, MEDEIER OG ANSATT I COOP

## KULTUR FOR KUNDE

En merkbar kulturendring har skapt ny giv i organisasjonen. «Kunden først!» engasjerer og øker samhandlingen på tvers. Dette kommer både kunder, medeiere og ansatte til gode.



**Kompetanseheving.** Siw Kari Smeby på Obs BYGG Lade i Trondheim er en av flere butikkansatte som har benyttet seg av muligheten for faglig påfyll. I fjor fullførte hun butikkøkonomiskolen (BØK), som er et samarbeid mellom BI og Coop.

**FELLESORGANISASJONEN** har de siste årene jobbet for å skape et realløft. Målet er en endringsvillig vinnerkultur der vi setter kunden først og samhandler godt i alle ledd. Coops kjerneverdier – ærlighet, omtanke, innflytelse, nytenkning og tiltro til egenarten – skal prege kulturen og være førende i det daglige arbeidet.

Resultatene i 2017 tyder på at kulturendringen er kommet godt i gang og har effekt, ikke bare i form av økte markedsandeler og høyere kundetilfredshet, men også når det gjelder arbeidsmiljø og trivsel på jobb.

### KOMPETANSE FOR FREMTIDEN

Utvikling av kompetanse er en viktig komponent i dette arbeidet. Coops medarbeidere – både sentralt, i samvirkelag og butikk – skal ha mulighet til å utvikle seg og bygge en karriere i virksomheten. Coop Norge har satt seg som mål å satse på kompetanse som møter fremtidens krav, med særlig vekt på digitalisering og butikk- og forbrukerforståelse. I 2017 fortsatte samarbeidet mellom Coop og BI om utdanninger

for butikkledere innen ledelse og økonomi, i tillegg til programmet om transformasjonsledelse for Coop Norge SA og Norsk Butikkdrift AS. Det ble også jobbet frem en digital kjedeskole i Coop i 2017 for alle butikkansatte. Sammen med samvirkelag har hver kjede definert obligatorisk kompetanse for alle roller i butikk. Over hundre workshops med fagpersoner fra butikk og samvirkelag har resultert i 36 nye digitale kurs, spill og filmer som kan gjennomføres på mobil. Kjedeskolen ble lansert tidlig i 2018.

### KUNDEN FØRST!

Mange i Coop-systemet møter ikke kunden i hverdagen. Også i butikkledet har det vært behov for å styrke kundefokuset. Med «Kunden først!» som rammeverk for strategien er det derfor utviklet et kursopplegg for hele organisasjonen. Kursene ledes av internt rekrutterte instruktører. I 2017 har mer enn 3 500 medarbeidere i samvirkelag, Norsk Butikkdrift og Coop Norge gjennomført «Kunden først!»-kurset. Tilbakemeldingene har

Jeg er glad i mennesker, og synes det er hyggelig å snakke med folk. Når man er blid og hyggelig selv, får man positiv respons tilbake



Foto: Morten Brun

**HALL OF FAME** Elin Hansen i resepsjonen ved Coops hovedkontor ble i 2017 den aller første «Kunden først!»-ambassadøren med egen stjerne i gulvet.

– Det var fantastisk hyggelig – og et aldri så lite sjokk – å bli ropt opp på scenen under julebordet, sier Elin. Hun har jobbet i bransjen i mer enn 40 år, de fleste av dem i ICA-systemet. Siden 2016 har Elin vært Coops blide ansikt og stemme utad.

– Jeg er ydmyk over å ha fått utmerkelsen fordi det er så mange rundt meg som også fortjener denne, sier hun.

Ambassadøren kåres etter en avstemning blant de ansatte. Hansen fikk desidert flest stemmer. Prisutdeler Gøril J. Johnsen, nestkommanderende i Coop, leste opp følgende under kåringen:

«Vinneren gir deg alltid svar på en hyggelig og høflig måte, yter service utover det som er forventet og er med på å skape en vinnerkultur.»

– Det er klart det er motiverende med et slikt klapp på skulderen, sier Hansen, som mener hun selv er født blid.



### KURSDeltakere

# 3 500

Antall medarbeidere som gjennomførte «Kunden først!»-kurs i 2017

### INSTRUKTØRER

# 16

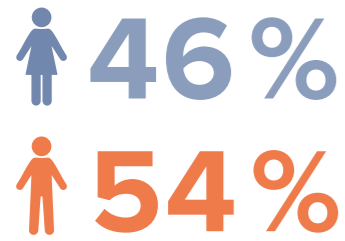
Antall «Kunden først!»-instruktører i Coop-systemet

### KURS

# 75

Antall «Kunden først!»-kurs i Coop-systemet

## KJØNNSFORDELING COOP NORGE



vært gode og det oppleves i flere fora i organisasjonen at «Kunden først!» har medført en endring i hverdagen og måten det jobbes på. Løpende kundemålinger viser at butikker som har gjennomført programmet har bedre utvikling enn gjennomsnittet.

## UTVIKLING AV ORGANISASJONEN

Lederutvikling- og evaluering er et prioritert område i Coop Norge. Gode ledere og medarbeidere som er motiverte og trives, er avgjørende for å styrke Coops posisjon i markeder preget av tøff konkurranse, nå og i fremtiden. I 2017 ble det blant annet utviklet nye lederkrav for alle ledere i Coop Norge, som tydeliggjør hva som ligger i rollen. De overordnede kravene gjenspeiler «Kunden først!» og de fire satsningsområdene i strategien, og skal bidra til at Coop når sine overordnede mål.

**KULTUREN LEVER** Kultur og kompetanse er områder som hele tiden må dyrkes og holdes levende. Coop Norge jobber kontinuerlig for å styrke en robust, kundeorientert og endringsvillig vinnerkultur, og resultatene fra 2017 viser at dette har en tydelig og svært viktig effekt.



Foto: John Terje Pedersen

## Eier sin egen arbeidsplass

Richard Strøm ser medeierskapet i Coop som en mulighet til å påvirke både arbeidsplassen sin og hvilket handletilbud han får til seg og familien.

### HVORFOR ER DU MEDEIER I COOP?

– I mitt tilfelle betyr jo det at jeg eier en bit av min egen arbeidsplass. Det er ganske spesielt; det er ikke så mange som har den muligheten. Det gjør noe med motivasjonen min i jobben, helt klart. Fordi alle krefter jeg legger inn i å styrke arbeidsplassen min får jeg tilbake, i form av en bedre organisasjon og i tillegg gjennom kjøpeutbyttet jeg får tilbake hvert år som privatperson.

### HVA ER DU OPPTATT AV SOM FORBRUKER?

– Som en av Coops «Kunden først!»-ambassadører på jobb, er jeg opptatt av,

også som forbruker, at jeg blir ordentlig hilst på og får tilbud om hjelp når jeg kommer inn i en butikk. Jeg tenker alltid litt sånn «ser du meg i øynene nå?». Det er viktig for meg at jeg kan handle gode og trygge matvarer. For eksempel at det er gode bakervarer som er lagret til riktige temperaturer og et friskt utvalg av frukt og grønt. Som nybakt far er jeg også opptatt av økologisk mat og setter pris på at Coop tilbyr gode økologiske produkter for barn, uten for mange proteiner og innhold som gir dem allergiske reaksjoner.

### HVA TENKER DU OM DIN EGEN MULIGHET TIL Å PÅVIRKE SOM MEDEIER?

– På CLog snakker vi om å sette «Kunden først!» i alt vi gjør. Vi tenker at som medeiere er vi kunder vi som jobber her også, slik at når vi setter kunden først i arbeidet vårt, er det både med tanke på at det kommer til gode for kollegene våre og for andre kunder i butikkene. Slik påvirker og løfter vi både organisasjonen og oss selv som medeiere samtidig.

RICHARD STRØM (38)

JOBBS:  
HMS-KOORDINATOR HOS  
COOP LOGISTIKKSENTER  
(CLOG)

MEDEIER I COOP SIDEN:  
2014

SAMVIRKELAG:  
COOP ØST SA

# ÅRSBERETNING OG REGNSKAP

## INNHold

Styret 2017–2018	39
Styrets beretning	40
Regnskap	48
Noter til konsernregnskapet 2017	52
Revisors beretning	74
Firmainformasjon og adresser	79

## STYRET I COOP NORGE SA



Styrets leder  
**Anne Berg Behring**  
Coop Vestfold og Telemark SA



Styrets nestleder  
**Kjell Olav Pettersen**  
Coop Nord SA



Styremedlem  
**Tore Klovning**  
Coop Sørvest SA



Styremedlem  
**Tore Tjomsland**  
Coop Øst SA



Styremedlem  
**Bente Fonneland**  
Coop Hordaland SA



Styremedlem  
**Torbjørn Skei**  
Coop Midt-Norge SA



Styremedlem  
**Arild Sørlien**  
Coop Orkla Møre SA



Styremedlem  
**Gunn Pinslund**  
Coop Norge SA – Trondheim



Styremedlem  
**Øystein Berg**  
Coop Norge SA – CLog (Coop  
Logistikkcenter)



Styremedlem  
**Tore Veia Berghagene**  
Coop Norge SA – Grorud



Styremedlem  
**Knut Berg**  
Coop Norge Industri  
– Gomanbakeriet Østfold



Konsernsjef  
**Geir Inge Stokke**

## COOP NORGE SA STYRETS BERETNING 2017

### HOVEDPUNKTER I 2017

Coop i Norge («Coop») gikk ut av 2017 med høyest organisk vekst i markedet for tredje året på rad.

Økt omsetning i Coop Norge konsern («konsernet») og fortsatt forbedring i underliggende drift har bidratt til å gi økt konkurransekraft til eierne.

- ◆ Det er gjennomført en betydelig effektivisering på logistikkområdet og en forbedring av leveringsservice til butikk. Samlet har dette bidratt til å styrke konkurransekraften i Coops verdikjede.
- ◆ Norsk Butikkdrift AS leverte et positivt resultat og kan vise til solide forbedringer i underliggende drift.
- ◆ Coop oppnådde en markedsandel på 29,7 % i 2017, en økning på 0,3 prosentpoeng fra 2016.
- ◆ Extra-kjeden var vekstvinner i dagligvaremarkedet også i 2017 med 11,4 % samlet vekst, på tross av at markedsveksten var svak med kun 1,1 %.
- ◆ Coop har oppnådd fortsatt god vekst i privatsegmentet innen byggevare, med en markedsandel på 32,4 % – en økning på 1,4 prosentpoeng fra fjoråret.
- ◆ Markedet i 2017 var preget av fortsatt tøff priskonkurranse. Konsernet leverte likevel et resultat før skatt på totalt MNOK 423, samtidig som man har ivaretatt samvirke-lagenes konkurransekraft.
- ◆ Implementering av konsernets strategi har preget året, med strategiske investeringer innenfor digital utvikling, effektivisering av vareforsyning og videreutvikling av netthandel.
- ◆ Konsernet nedbetalte oppkjøpsfinansieringen knyttet til ICA-oppkjøpet tidligere enn planlagt. Nye lånerammer er etablert, og sammen med konsernets egen likviditet danner dette et godt grunnlag for videre vekst og utvikling.
- ◆ Coop har på ny hatt rekordstor økning i antall medlemmer. Mer enn 100 000 nye medlemmer har i 2017 meldt seg inn i samvirke-lagene.
- ◆ I 2017 er det gjennomført strukturelle endringer i konsernet, hvor den største endringen var fusjonen av Coop Norge SA og Coop Norge Handel AS. Med dette har man etablert en enklere konsern- og styringsstruktur, som har dannet et godt grunnlag for ytterligere videreutvikling av konsernet.

### DETTE ER COOP

Coop er i dag Norges nest største dagligvareaktør og den største aktøren innenfor privatsegmentet i byggmarkedet, og har en sterk strategisk posisjon og plass i forbrukernes hverdag på mange områder.

Coop i Norge er et føderativt samvirke, hvor samvirke-lagene er primærsamvirkene, og Coop Norge SA sekundærsamvirket. Coop Norge SA er samvirke-lagenes fellesorganisasjon og eies av disse. Coop Norge SA har forretningskontor i Oslo og er morselskap i et konsern.

Coop Norge konsernet har en bredt sammensatt virksomhet, som omfatter grossist-, industri- og eiendomsvirksomhet samt butikkdrift. Konsernet inkluderer Coop Norge Eiendom konsern, Coop Norge Industri konsern, Coop Norge Transport AS, Norsk Butikkdrift AS, og eierselskaper for logistikked-dommer. Norsk Butikkdrift AS drev 331 dagligvarebutikker ved utgangen av 2017, hvorav 161 gjennom franchiseavtaler.

### SAMVIRKELAGENE

Samvirke-lagene skal utøve aktivt eierskap i Coop Norge SA, og selskapet skal tjene som en interesseorganisasjon for disse. Videre skal Coop Norge SA ivareta fellesoppgaver for å trygge og skape verdier, og medvirke til at samvirke-lagene drives og utvikles til det beste for medlemmene. Effektiv drift og profesjonalitet er avgjørende for å styrke Coops posisjon i markedet.

Per utgangen av 2017 var 87 samvirke-lag medlem av Coop Norge SA, 4 færre enn ved utgangen av 2016. Nedgangen skyldes fusjoner mellom følgende samvirke-lag:

- ◆ Coop Steinkjer er fusjonert inn i Coop Midt-Norge
- ◆ Coop Kjøllefjord er fusjonert inn i Coop Finnmark
- ◆ Coop Heradsbygd er fusjonert inn i Coop Innlandet
- ◆ Coop Birtavarre er fusjonert inn i Coop Nord

Videre har Coop Vistdal vedtatt overføring av driften av butikken til Coop Orkla Møre, og meldt seg ut av Coop med ikrafttredelse 1. januar 2018.

Målet om en mer helhetlig markedstenkning, kostnads-synergier og ytterligere profesjonalitet ligger bak fokuset på strukturelle tiltak. Coop Norge SA arbeider aktivt med å skape kontakt og tillit mellom aktuelle fusjonspartnere.

Samvirke-lagene hadde en omsetningsvekst på 2,3 % i 2017, og for tredje år på rad har Coop økt markedsandelen. Samlet omsetning i 2017 var MNOK 44 591. Resultat før skatt var MNOK 833, som er omtrent på samme nivå som året før.

### COOP MEDLEM

2017 ble nok et år hvor samvirke-lagene fikk rekordstor økning i medlemsmassen. Mer enn 100 000 nye forbrukere meldte seg inn i samvirke-lagene.

Per 31. desember 2017 hadde samvirke-lagene totalt 1 627 408 medlemmer. Netto medlemsvekst i 2017 ble 77 595 (+20 % fra 2016), og viser at Coop med sin medlemskapsmodell og delingsøkonomi er attraktiv. Den kraftige veksten de siste årene er først og fremst drevet av nye butikker, et attraktivt medlemsprogram, enklere innmelding på coop.no og Coops positive omdømme. Det er økt innmelding fra alle aldersgrup-per, men det har vært størst økning i innmelding blant unge voksne (20–29 år).

En økende andel av medlemmene holder seg orientert om sine tilbud via digitale kanaler. Ved utgangen av 2017 har 700 000 medlemmer logget seg inn i og tatt i bruk medlems-appen, og coop.no er klart det største nettstedet blant daglig-varekjedene med ca 60 millioner besøk i 2017.

Coop opplever høy lojalitet gjennom at omsetning registrert med medlemskortet eller -appen øker fra år til år. Registrert handel fra medlemmer økte med 6 % i 2017.

Samlet medlemsnytte for 2017 er kalkulert til MNOK 1 600. Av dette får medlemmene utbetalt MNOK 930 til medlemskonto. Dette er kjøpeutbytte, bonus fra samarbeidspartnere og kjede-vise bonuser på Frukt & Grønt og på Ånglamark-produkter. I tillegg har medlemmene tilgang til og utnytter bl.a. kontantra-batter på medlemskupp, kuponger, rabatter, Coop HotellKupp og rabatt hos Riksteatret.

### SAMVIRKELAGENES GARANTIFOND AL

Samvirke-lagenes Garantifond er et andelslag hvor Coop Norge SA er eiere. Formålet med fondet er å skape trygghet for medlemmene ved å garantere for låneinnskudd i samvirke-lag som er innmeldt i Coop Norge. Fondet blir bygd opp med avkastning fra fondets kapital og innbetaling av avgift fra samvirke-lagene og Coop Norge SA. Fondet plasserer midlene i det norske obligasjonsmarkedet, for det meste i obligasjoner utstedt av norske offentlige myndigheter.

Fondets totale drifts- og finansinntekter ble i 2017 MNOK 59,4, og fondet oppnådde et resultat på MNOK 58,0. Fondets egenkapital er MNOK 767,7 mer enn 99,9 % av totalkapitalen. Samvirke-lagenes Garantifond er underlagt tilsyn av Finanstilsynet.

### COOP OG MARKEDET I 2017

#### DAGLIGVARER

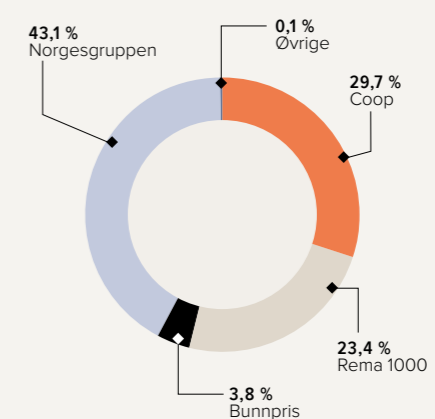
Dagligvaremarkedet hadde i 2017 en vekst på 1,1 %, som i sin helhet kan knyttes til volumvekst. Dette er den laveste veksten man har sett på over 20 år, og er i hovedsak en følge av økt netthandel, bransjeglidning og økt grensehandel.

Lavprissegmentet fortsetter å ta markedsandeler – og økte til nærmere 66 %. Den raske veksten i lavprissegmentet skyldes først og fremst høy etableringstakt og omprofile-ring av butikker fra andre segmenter til lavpris. De øvrige tre segmentene, hypermarked, supermarked og nærbutikk, tapte alle mellom 0,1 og 0,3 prosentpoeng.

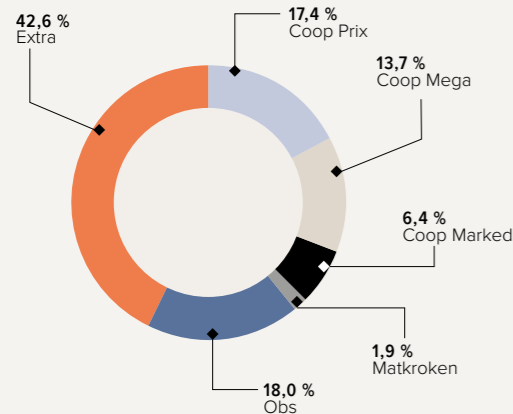
Extra ble vinner i markedet med en totalvekst på 11,4 % og en sammenlignbar vekst på hele 4,0 %.

Coop hadde sterkere vekst enn markedet, og markedsan-delen for Coops dagligvarekjeder økte fra 29,4 % i 2016 til 29,7 % i 2017. Totalt var Coops sammenlignbare vekst på 2,0 %, en sterk prestasjon i et marked hvor sammenlignbar vekst var negativ med -0,5 %.

#### Paraplykjedenes markedsandeler



Kjedenes andel av Coops dagligvareomsetning



Coop etablerte 15 butikker i 2017 og la ned 24 – en netto reduksjon på 9 butikker. I tillegg ble 27 butikker omprofilert. Totalt har Coop 1 120 dagligvarebutikker per 31.12.2017. Extra økte butikkantallet med en tilvekst på 21 butikker i 2017, hvorav åtte nyetableringer.

Gjennom videreutvikling og ytterligere bruk av mer kundensikt oppnås stadig bedre resultater gjennom sortiments- og kampanjearbeidet, og salg til lojale kunder øker. Bedre kampanjer, relevante kuponger og kundefokusert sortiment og space bidrar til organisk vekst og styrket posisjon på mange områder.

Konkurransen i dagligvaremarkedet er tøff. Kampanjer og aktiv bruk av pris er fortsatt et viktig virkemiddel for å trekke til seg nye kunder. 2017 har vist at flere konkurrenter i større grad enn tidligere videreutvikler og tester nye elementer for å forsterke lojalitetsbåndene mellom kjeden og kunden ytterligere. Dette gjelder både lavpris- og supermarkedskjeder.

**BYGGEVARER**

Det viktigste og største faghandelsområdet for Coop er byggevarer. Coop har med satsingen på byggevarehandel og konseptene Obs BYGG, Extra BYGG og Coop Byggmix, lykkes med å opparbeide en sterk markedsposisjon. Coop er prisleder i bransjen og største aktør i privatmarkedet. I 2017 ble det besluttet å omprofilere alle Extra BYGG til Obs BYGG.

Markedstallene fra Virke viser at omsetningsveksten for byggevarekjeder i 2017 var på 3,1 %. Proffsegmentet økte mest med 6,8 %, og privatmarkedet gikk ned med 1,8 %. Bygg i Coop, som hadde en vekst på 2,8 %, styrket derfor sin posisjon som markedsleder. Coops markedsandel i privatmarkedet gikk opp 1,4 prosentpoeng og endte på 32,4 %. Det ble etablert fem byggevarerhus hos Coop gjennom året.

REDEGJØRELSE FOR ÅRSREGNSKAPET

**COOP NORGE KONSERN**

*Økt omsetning og fortsatt god lønnsomhet*

For regnskapsåret 2017 hadde Coop Norge konsern et årsresultat på MNOK 378 sammenliknet med MNOK 389 i 2016. Resultat før skatt i 2017 var MNOK 423 mot MNOK 569 i 2016. Resultatet i 2016 var påvirket av gevinst ved salg av kaffeproduksjonen. Året 2017 var preget av tøff konkurranse, men det ble likevel en underliggende resultatforbedring som følge av mer effektiv logistikk, lavere svinn og et positivt resultat fra Norsk Butikkdrift AS for første gang etter oppkjøpet i 2015.

Coop Norge konsern hadde i 2017 salgsinntekter på MNOK 45 584. Dette er en økning fra 2016 på MNOK 1 107 eller 2,5 %, som er høyere enn markedsveksten på 1,1 % og reflekterer omsetningsvekst i samvirkelagene. Omsetningsveksten er i hovedsak drevet av Extra-kjeden.

Andre driftsinntekter utgjorde MNOK 2 349 i 2017, MNOK 133 lavere enn 2016. Dette skyldes i hovedsak salgsgvinster i 2016.

Bruttofortjenesten for Coop Norge konsern for 2017 ble MNOK 5 764, en økning fra MNOK 5 673 i 2016. Bruttofortjenesten er redusert med 0,2 prosentpoeng fra 12,8 % til 12,6 % og reduksjonen skyldes i hovedsak økt medlemsnytte gjennom rabatter på frukt og grønt og økologiske produkter.

*Kostnadseffektivitet og strategiske investeringer*

Sum driftskostnader eksklusive varekostnad er MNOK 7 544 i 2017 mot MNOK 7 418 i 2016, og henholdsvis 16,6 % og 16,7 % av salgsinntekter. Økt effektivitet på logistikk har bidratt til reduserte fraktkostnader og fortsatt realisering av synergier som følge av integrasjon med Norsk Butikkdrift AS. Samtidig har Coop Norge konsern investert betydelig i ulike strategiske prosjekter for å effektivisere forretningsprosessene og skape gode løsninger for kundene.

*Bedring i netto finansposter*

Netto finansposter i Coop Norge konsern utgjorde MNOK -146 i 2017, en bedring fra MNOK -167 i 2016. Hovedårsaken til utviklingen er innfridde lån og refinansiering av eksisterende lån til bedre betingelser.

*Styrket soliditet*

Totalbalansen i konsernet per 31. desember 2017 er på MNOK 15 623 mot MNOK 17 516 per 31. desember 2016. Reduksjonen i totalbalansen kan forklares med innfrielse av langsiktig lån og gjennom det en reduksjon av likvider.

Egenkapitalen i Coop Norge konsern utgjorde per 31. desember 2017 MNOK 4 887 som gir en egenkapitalandel på 31,3 %, en økning på 5,4 prosentpoeng sammenliknet med 2016. Styret ser positivt på utviklingen i balansen og vurderer egenkapitalen som tilstrekkelig for fremtidige investeringer i konsernet.

Konsernets langsiktige gjeld utgjorde per 31. desember 2017 MNOK 534, en reduksjon på MNOK 2 568. Reduksjonen forklares i hovedsak med innfrielse av oppkjøpsfinansieringen knyttet til ICA-oppkjøpet og refinansiering lån.

*Likviditet og kontantstrøm*

Coop Norge konsern oppnådde i 2017 en positiv kontantstrøm eksklusive innfrielse av lån med MNOK 1 701 sammenliknet mot MNOK 230 i 2016. Økt forskudd fra kunder i 2017, samt store investeringer ved omprofilering av ICA butikker i 2016 er noen av forklaringene til den betydelige forbedringen.

Netto endring i likvider var for 2017 negativ med MNOK 893. Nedbetaling av lån utgjorde MNOK 2 594. Dette medførte at rentebærende gjeld ble redusert fra MNOK 2 825 i 2016 til MNOK 1 300 i 2017. For 2016 var kontantstrømmen negativ med MNOK 151.

Per 31. desember 2017 hadde samvirkelagene plassert MNOK 3 322 i låneinnskudd hos Coop Norge SA. Finansielle investeringer er bokført til markedsverdi og utgjør MNOK 908 i morselskapet ved årsskiftet. I tillegg sto det per årsskiftet MNOK 37 på fritt benyttbare bankkonti.

Coop Norge konsern har kredittrammer på til sammen MNOK 2 020, hvorav MNOK 2 013 er ubenyttet. Total tilgjengelig likviditet i konsernet per 31. desember 2017 utgjør MNOK 3 773, hvorav MNOK 1 760 i likvide midler og MNOK 2 013 i kommitterte, ubenyttede kredittrammer.

**NÆRMERE OM DATTERSELSKAPER**

Coop Norge Industri konsern leverte et resultat før skatt i 2017 på MNOK 127, en reduksjon fra MNOK 398 i 2016. Resultatnedgangen skyldes i hovedsak gevinst fra salg av kaffeproduksjon i 2016, og bortfall av fortjeneste fra kaffeproduksjonen i 2017.

Coop Norge Eiendom konsern leverte et resultat før skatt på MNOK 82 i 2017 sammenliknet med MNOK 11 i 2016. Virksomheten til Coop Norge Eiendom konsern var i 2017 preget av flere transaksjoner og prosjekter for og i samarbeid med mange av samvirkelagene i Norge. Selskapet forvaltet ved utgangen av 2017 en eiendomsportefølje på ca. 340 000 kvm.

Norsk Butikkdrift AS oppnådde et resultat før skatt i 2017 på MNOK 72,3 sammenliknet med MNOK -226 i 2016. Dette er en betydelig resultatforbedring som hovedsakelig skyldes forbedring av den underliggende butikkdrift, men er også noe påvirket av tilbakeføringer av tidligere avsetninger.

**COOP NORGE SA**

Coop Norge konsern gjennomførte i 2017 en rekke endringer i selskapsstrukturen. Coop Norge Grorud Eiendom AS, Coop Norge Hamar Eiendom AS og Coop Norge Bergen Eiendom AS

ble fusjonert med morselskapet Coop Norge Handel AS. Videre ble selskapene Coop Norge Langhus Eiendom AS, Coop Norge Stavanger Eiendom II AS og Coop Norge Trondheim Eiendom AS etablert etter en fisjon av logistikk-eiendommer fra Coop Norge Handel AS. Deretter ble Coop Norge Handel AS og Smart Club AS fusjonert med morselskapet Coop Norge SA. Tallene for 2016 hos Coop Norge SA er omarbeidet som om fusjonen ble gjennomført 1.1.2016.

*Resultat*

Coop Norge SA oppnådde i 2017 et resultat før skatt på MNOK 224, som er lavere enn 2016 hvor resultatet var MNOK 485. Resultatreduksjon er i hovedsak påvirket av gevinster ved salg av eiendommer i 2016, samt reduksjon i bruttofortjenesten relatert til økt medlemsnytte gjennom rabatter på frukt og grønt samt økologiske produkter. Salgsinntektene har økt med 2,8 % fra MNOK 43 030 til MNOK 44 237.

*Balanse*

Styrket balanse gjennom innfrielse av lån og refinansiering gir økt fleksibilitet og bedre finansnetto. Totalbalansen per 31. desember 2017 er på MNOK 15 240 mot MNOK 16 130 per 31. desember 2016. Egenkapitalen i Coop Norge SA utgjorde per 31. desember 2017 MNOK 4 456 som gir en egenkapitalandel på 29,2 %, en økning på 2,6 prosentpoeng sammenliknet med 2016.

**FORSLAG TIL DISPONERING AV ÅRETS OVERSKUDD**

Årsresultatet for Coop Norge SA ble MNOK 171 i 2017. Styret foreslår følgende anvendelse av årets overskudd:

Avgitt renter på andelsinnskudd	MNOK	7
Overført til annen egenkapital	MNOK	164

Det er styrets oppfatning at fremlagt årsregnskap gir et rettviseende bilde av virksomheten og resultatet fra driften i Coop Norge SA for 2017. I samsvar med regnskapsloven og god regnskapskikk bekrefter styret at forutsetning for fortsatt drift er til stede. Årsregnskapet er dermed fremlagt etter prinsipp om at selskapets drift videreføres.

**FINANSIELL RISIKO**

Coop Norge SA skal ha en forsvarlig finansiell styring, med hovedmål om å skape forutsigbare rammebetingelser for konsernets virksomhet. Konsernet er gjennom virksomheten eksponert for finansiell risiko. Håndteringen av konsernets finansielle risiko er regulert gjennom en overordnet finanspolicy.

Styret vurderer at konsernet har en betryggende finansieringsprofil. Etter en refinansiering av lån i Coop Norge Handel AS i forkant av fusjonen med Coop Norge SA, er det etablert en langsiktig finansieringsramme med flere långivere og spredt forfallsstruktur, slik at konsernets refinansieringsrisiko er redusert. Likviditeten i konsernet ved årsslutt 2017 er tilfredsstillende.

Langsiktig gjeld er knyttet opp mot pengemarkedsrenten NIBOR, og konsernet har inngått rentesikringsforretninger for å redusere risiko for svingninger i kontantstrømmen som følge av endringer i det kortsiktige rentemarkedet.

Konsernet er eksponert for valutasingninger gjennom import av varer og enkelte øvrige kostnader. Innenfor konsernets industrivirksomhet kjøpes det inn blant annet konsentrater og sukker som er utsatt for eksponering mot råvarerisiko. Det benyttes finansielle instrumenter for å sikre deler av denne risiko.

Kredittrisiko knyttet til kundefordringer vurderes som begrenset, og følges tett opp med risikoreduserende tiltak.

Finansforvaltningen i Coop Norge SA består av investeringer i bankinnskudd, pengemarkedspapirer og i obligasjons- og aksjefond. Risikoprofilen i finansforvaltningen er lav.

#### MEDARBEIDERE – HELSE, MILJØ OG SIKKERHET

Per 31. desember 2017 hadde Coop Norge konsern 5 217 ansatte, mot 5 167 i 2016. Ved utgangen av 2017 er det ansatt 2 348 kvinner og 2 869 menn i Coop Norge konsern.

#### **ARBEIDSMILJØ**

I selskapet er man opptatt av at alle skal trives godt på arbeidsplassen. Det gjennomføres en stor medarbeiderundersøkelse annet hvert år med en oppfølgende minimedarbeiderundersøkelse påfølgende år som omhandler trivsel, engasjement og samarbeid. Oppfølgingen av medarbeiderundersøkelsene er en naturlig del av arbeidet med arbeidsmiljøet og inngår i HMS-arbeidet.

Totalt sykefravær i Coop Norge konsern var 6,8 % mot 6,5 % i 2016. Konsernet iverksetter forebyggende tiltak mot arbeidsrelaterte plager og sykdom i samarbeid med bedriftshelsetjenestene.

#### **LIKESTILLING**

Coops likestillingspolitikk ivaretar at kvinner og menn skal ha de samme rettigheter og muligheter i og til arbeid. Politikken brukes aktivt i det daglige arbeid, og angår alle medarbeidere og organer i Coop Norge konsern. Likestillingspolitikken er et strategisk viktig element for å bygge Coops kultur. Coop Norge SA har i 2017 deltatt med 9 deltakere i FiftyFifty-

programmet i regi av Storebrand som tar utgangspunkt i FNs bærekraftsmål nummer fem om likestilling mellom kjønnene, og har samlet kvinner fra de største bedriftene i Norge.

Kvinneandelen av fast ansatte er på 45 %, varierende mellom enheter. Under ellers like vilkår skal personer av det underrepresenterte kjønn prioriteres ved ansettelser. I alle valgte organer i Coop Norge SA tilstrebes en kjønnsmessig likeverdig representasjon. Kvinneandelen i Coop Norge SAs årsmøte er 33 %, og i styret er 27 % av medlemmene kvinner. Coop Norge SA har siden 2005 hatt kvinnelig styreleder.

#### **DISKRIMINERING OG TILGJENGELIGHET**

I Coop arbeides det aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og likeverd, sikre like muligheter og rettigheter og for å hindre diskriminering innenfor virksomheten. Arbeidet skjer i tråd med diskrimineringslovenes formål, og aktivitetene omfatter blant annet rekruttering, lønns- og arbeidsvilkår, forfremmelse, utviklingsmuligheter og beskyttelse mot trakassering.

Konsernet har som mål å være en arbeidsplass hvor det ikke forekommer diskriminering på grunn av nedsatt funksjons- evne. Det arbeides aktivt og målrettet for å utforme og tilrettelegge de fysiske forholdene slik at virksomhetens ulike funksjoner kan benyttes av flest mulig, forutsatt at det ikke kan oppstå fare for arbeidstakerens helse eller sikkerhet.

#### **KOMPETANSEUTVIKLING**

For å sikre at ledere, medarbeidere og medlemstillitsvalgte i konsernet har god kompetanse for å ivareta oppgavene sine best mulig, satses det i betydelig grad på kompetanseutvikling på relevante områder. Coop Norge konsern har gjennom 2017 arbeidet aktivt med utviklingsprogrammer både i egen regi og i samarbeid med BI, og dette benyttes av både konsernet og samvirkelegene. Blant annet er det gjennomført flere kull i et program for transformasjonsledelse, for å understøtte de endringsprosesser som pågår i konsernet.

Arbeidet med å skape et strukturert kompetansetilbud som startet i 2017, intensiveres i 2018. Dette er et ledd i en samlet organisasjonsutviklingsprosess for å sikre en helhetlig ramme for gjennomføring av konsernets strategi i årene som kommer.

«Kunden Først» er en felles strategisk satsning for hele Coop. Kurset er utviklet av interne ressurser og gjennomføres med internt rekrutterte instruktører. Kurset gjennomføres i konsernet og hos samvirkeleg, og butikker som har gjennomført programmet har gjennomgående bedre utvikling enn gjennomsnittet i resultater i de løpende kundemålingene (LKM).

#### **HMS**

Coop Norge SA har konkrete mål, handlingsplaner og rutiner for internkontroll/HMS-arbeid ved alle enheter. I Coop vekt-

legges helse, miljø og sikkerhet på lik linje med produksjon, teknikk og økonomi. Det gjennomføres årlige internrevisjoner innen de viktigste HMS-områdene.

Hver enhet i Coop har et eget partssammensatt samarbeidsutvalg (SAMU), og alle er tilknyttet bedriftshelsetjenesteordning. I tillegg har Coop et overordnet samarbeidsråd, som gjennomgår og følger opp arbeidet i samarbeidsutvalgene. Det utarbeides en egen årsrapport for HMS i Coop Norge.

Det har vært jobbet med implementering av ny HMS-håndbok i tett samarbeid med enhetene og Coop Norge Industri. Det er i 2017 registrert totalt 52 arbeidsulykker, de fleste relatert til lagerdriften. Dette er 10 færre enn året før. For å øke bevisstheten og bidra til målrettet arbeid for å unngå ulykker, er det et viktig tiltak å sette søkelyset på innrapportering av «uønskede hendelser». I 2017 ble det innrapportert 111 hendelser.

#### BÆREKRAFT

Coop er etablert for å bidra til de mer enn 1,6 millioner eieres beste. Derfor er en bærekraftig utvikling med omtanke for mennesker, miljø og dyr viktig for Coop. Rapporten Bærekraft i Coop 2017 beskriver status og resultater for arbeidet, og er nedlastbar fra Coops nettsider. Se [www.coop.no/coop-og-barekraft](http://www.coop.no/coop-og-barekraft).

Styret mener en videre styrking og synliggjøring av Coops strategiske arbeid med bærekraft er av vesentlig betydning for å bidra til å oppfylle konsernstrategiens målsettinger om markedsandeler, kundetilfredshet og omdømme.

Coop har definert fem hovedområder for bærekraftsarbeidet:

- ◆ Redusert klima- og miljøfotavtrykk fra driften av Coops virksomhet
- ◆ Tilby bærekraftige produkter og leverandørkjeder
- ◆ Fremme et sunt kosthold og fysisk aktivitet
- ◆ Bidra til utviklingen av gode by- og lokalsamfunn
- ◆ Inspirere til bevisst forbruk

#### **REDUSERT KLIMA- OG MILJØFOTAVTRYKK FRA DRIFTEN AV COOPS VIRKSOMHET**

Forretningsstrategien understreker at Coop skal drive virksomheten med et minst mulig miljø- og klimafotavtrykk, gjennom valg av miljøvennlige og ressursbesparende løsninger. Coop har i 2017 deltatt aktivt i arbeidet med å etablere Handelens Miljøfond, og vil fortsette dette engasjementet fremover.

#### **TILBY BÆREKRAFTIGE PRODUKTER OG VERDIKJEDER**

Coop arbeider kontinuerlig med å forbedre miljøegenskapene til egne merkevarer gjennom mer bærekraftige produksjonsmetoder, redusert innhold av skadelige kjemika-

ler og systematisk arbeid for bedre emballaseløsninger, hvor Ånglamark-serien er Coops flaggskip. Det arbeides også for å sikre eller forbedre arbeidsforhold og respekt for menneskerettigheter i våre leverandørkjeder, både i Norge og i utlandet.

Coop satses på økologi, og tilbyr et stadig bredere sortiment av økologiske produkter. Coops vegetarserie er et annet satsingsområde som blir veldig godt mottatt av kundene.

#### **FREMME ET SUNT KOSTHOLD OG FYSISK AKTIVITET**

For å bidra til bedre folkehelse, arbeider Coop målrettet for å utvikle nye, sunnere produkter og forbedre eksisterende produkter, herunder egne merkevarer. Coop har signert «Intensjons-erklæringen for et sunnere kosthold», som forplikter Coop til å arbeide for at norsk hverdagskost inneholder mindre salt, sukker og mettet fett, og mer fisk, sjømat, grove kornprodukter, frukt og grønnsaker.

For å bidra til høyere fysisk aktivitet og bedre helse, søker Coop å inspirere gjennom egne nettsider («Coop Aktiv»), sponing av breddeidrett og tilby rimelig og godt utstyr og treningstøy.

#### **BIDRA TIL UTVIKLING AV BY- OG LOKALSAMFUNN**

Coop er tilstede i hele Norge, med mer enn 1 300 butikker i over 80 samvirkeleg. «Lokal» er en viktig del av Coops identitet, og Coop ønsker å bidra positivt til utviklingen av gode lokalsamfunn gjennom å sørge for at kunder i hele Norge får dekket sine viktigste behov for daglig handel i lønnsomme butikker.

Blant dagligvareaktørene har Coop den største andelen av norske grønnsaker og norsk kjøtt. Coop ønsker å tilrettelegge for at kundene skal kunne velge norske lokale matspesialiteter, ut fra lokal produksjon tuftet på generasjoners tradisjoner og erfaring.

#### **INSPIRERE TIL BEVISST FORBRUK**

Coop ønsker å legge til rette for bærekraftige kjøpsbeslutninger og inspirere medeiere og kunder til å gjøre bærekraftige valg i hverdagen. Coop har etablert en nullvisjon for kasting av mat, og gjennomfører omfattende tiltak for å redusere egen matkasting. I tillegg arbeides det for å redusere husholdningenes matkasting, blant annet gjennom styrket kommunikasjon til kundene om oppbevaring, kvalitet og holdbarhet, samt ideer til bruk av rester.

#### VIKTIG SPONSORSAMARBEID

Coop er en av Norges største og mest profilerte sponsorer, både nasjonalt og lokalt. Sponsorvirksomheten er viktig for å underbygge og vedlikeholde Coops solide omdømme, og et viktig virkemiddel for å styrke Coops ulike merkevarer og fokusområder. Sponsorvirksomheten består av aktiviteter og

samarbeidspartnere som er relevante for forretningsområdene, medlemmer og ansatte over hele landet. Coop definerer disse områdene som «mat», «sport» og «omtanke».

Nordmenn er stadig mer opptatt av mat og matkultur, og det er alltid relevant for Coop som dagligvareaktør å være tilstede med mat på ulike arrangement.

Coop er eid av folket. Coop har derfor valgt å fokusere på folkesportene som engasjerer flest mulig medeiere, definert som fotball, ski, sykkel og løp. Coop har i mange år vært sponsor av flere Eliteserielag, og i 2017 ble Coop hovedsponsor for hele Eliteserien og Obos-ligaen. Dette som et overbyggende engasjement hvor man blir landsdekkende, og samtidig knytter breddeidrett med toppfotball.

For å understøtte viktigheten av å arbeide for bedre folkehelse, har man blant annet etablert Team Coop, med Petter Northug, Alexander Kristoff og sykkelaget Team Coop blant ambassadørene. Satsingen innebærer produkter innen dagligvare og sportsutstyr, samt inspirasjon knyttet til aktiv livsstil i alle Coops kanaler.

Coop har også valgt å støtte kampen mot folkesykdommen kreft, og som en stor samfunnsaktør ønsker man også å bidra til internasjonale utviklingsprosjekt gjennom «Omtankeknappen» på panteautomatene.

#### COOPS SOLIDARITETSFOND

Coop Solidaritetsfond bidrar med økonomisk støtte til demokratiseringsprosjekter i regi av Norsk Folkehjelp i Bolivia, Mosambik og Kambodsja, med hovedvekt på støtte til utvikling av forholdene for småbønder. Parallelt opprettholdes støtten til Norsk Folkehjelps minehundskoler i Bosnia-Hercegovina og Kambodsja. I 2017 bidro Coop Solidaritetsfond med MNOK 2 til disse prosjektene.

#### EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE

I 2017 vedtok Årsmøtet Coop Norge å endre modell for årsmøtorepresentasjon i foretaket ved å gå fra en kombinasjon av direkte og indirekte representasjon, til direkte representasjon («Åpent årsmøte»). Årsmøtet Coop Norge er organisasjonens høyeste organ, og alle samvirkeag som er medlem i Coop Norge har rett til å være representert med én årsmøtorepresentant som utøver medlemsrettighetene på vegne av samvirkelaget. I tillegg har enkelte samvirkeag rett til å møte med ytterligere én eller flere årsmøtorepresentanter med møte- og talerett basert på nærmere bestemmelser. De ansatte har fire representanter med møte- og talerett som er valgt av og blant de ansatte i Coop Norge konsern i henhold til særlige valgeregler.

Årsmøtets viktigste oppgave er å kontrollere at Coop Norge SA blir ledet i samsvar med formålet, den alminnelige lovgivning, Coop Norge SAs vedtekter og de vedtak som Årsmøtet Coop Norge ellers fatter.

Årsmøtet Coop Norge vedtok også i 2017, som ledd i endringer av eierstyringen og foretaksledelsen, å utvide styrets sammensetning fra 8 til 11 styremedlemmer. Etter endringen, hvor styret i Coop Norge SA består av 11 styremedlemmer, vil 7 være valgt av Årsmøtet Coop Norge, og 4 valgt av og blant de ansatte. Styret består per i dag av 8 menn og 3 kvinner. Styrets hovedfokus har gjennom året blant annet vært knyttet til gjennomføring av strategiarbeid, governance, forretningsutvikling og utforming av revidert strategi for Coop Norge, med tydeliggjøring av ambisjoner og viktige satsningsområder for konsernet, i tillegg til økonomisk oppfølging.

#### FREMTIDSUTSIKTER

Dagligvaremarkedet er i endring, og kundenes økte valgmuligheter bidrar til skjerpet konkurranse blant aktørene. Dette skaper nye muligheter og stiller store krav til Coop.

Med Coops forsterkede markedsposisjon og tydelige strategiske satsingsområder er selskapet godt posisjonert for å møte fremtidens marked.

Ettersom Coop er eid av kundene er det naturlig å invitere kundene til medvirkning for å skape gode handleopplevelser. Basert på kunnskap og innsikt om kunders preferanser har Coop gode forutsetninger for å forstå og oppfylle kundenes ønsker. Det arbeides kontinuerlig med å utvikle kundedialogen i ulike kanaler, slik at Coop kan levere det kundene vil ha, både før, under og etter handel.

Coop er fremtidsrettet i arbeidet med digitale løsninger både for å effektivisere kjerneprosessene, og for å skape gode løsninger for kundene. Kundene ønsker en enkel og innbydende handleopplevelse hvor de kan bevege seg mellom fysiske butikker og digitale kanaler og hjelpemidler på en enkel og friksjonsløs måte. Coop holder høy fart på utvikling av infrastrukturen for å møte kundenes forventninger.

Effektiv drift er vesentlig for å lykkes i et konkurranseutsatt marked, og Coops logistikkvirksomhet er et godt eksempel på hvordan automatisering har bidratt til å styrke konkurranseposisjonen. Coop har planer om ytterligere investeringer og forbedringer innenfor dette området.

Kampen om markedsandeler og fortsatt vekst er førende for at Coop skal lykkes med utviklingen fremover.

Fellesorganisasjonen skal bidra med å tilrettelegge for vekst gjennom nye etableringer i samvirkeagene, i tillegg til at Coops kjeder er under kontinuerlig utvikling og tilpasning til et marked i endring.


Byggevarekjedene utvikles i takt med markedet, blant annet gjennom videre utvikling av netthandelsløsningen, som bidrar til å gjøre det enklere for kundene våre. Coops omsetning over nett innenfor faghandel øker stadig, og passerte i 2017 MNOK 100.

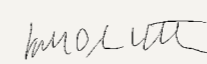
Utviklingen krever evne og vilje til betydelige investeringer, både knyttet til digitale løsninger, infrastruktur og økt etableringstakt. Resultatforbedring og styrket balanse både i Coop Norge konsern og hos samvirkeagene er etter styrets oppfatning med på å legge grunnlag for dette arbeidet.

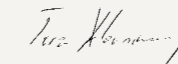
Vinneren i det norske dagligvaremarkedet i fremtiden, vil være den aktøren som klarer å kombinere de mest attraktive fysiske butikkene med dyktige ansatte, med de beste kundeløsningene og bærekraftige produkter. Coops strategiske arbeid på dette området er av vesentlig betydning for å lykkes i kampen om markedsandeler, kundetilfredshet og omdømme.

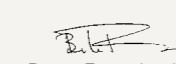
Styret vil takke alle samvirkeag og forretningsforbindelser for godt samarbeid i året som har gått. Styret vil også rette en stor takk til alle ansatte for deres innsats og bidrag til et godt resultat i 2017.

Oslo, 3. april 2018

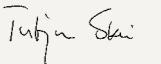
  
Anne Berg Behring  
Styrets leder


  
Kjell Olav Pettersen  
Nestleder


  
Tore Klovning  
Styremedlem


  
Bente Fonneland  
Styremedlem


  
Tore Tjomsland  
Styremedlem


  
Torbjørn Skei  
Styremedlem

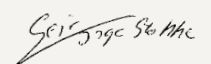
  
Arild Sørlien  
Styremedlem

  
Knut Roar Berg  
Styremedlem

  
Gunn Elisabeth  
Danielsen Pinslund  
Styremedlem

  
Tore Veia Berghagene  
Styremedlem

  
Øystein Berg  
Styremedlem

  
Geir Inge Stokke  
Konsernsjef



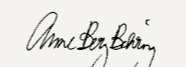
## RESULTATREGNSKAP

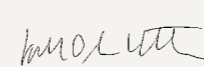
MORSELSKAP				KONSERN	
2016	2017	Note	MNOK	2017	2016
<b>DRIFTSINTEKTER</b>					
43 030	44 237		Salgsinntekter	45 584	44 477
1 680	1 805		Andre driftsinntekter	2 349	2 482
<b>44 710</b>	<b>46 042</b>	4	<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>47 933</b>	<b>46 958</b>
<b>DRIFTSKOSTNADER</b>					
39 621	40 835		Varekostnad	39 820	38 804
1 490	1 513	5, 6, 7	Personalkostnader	2 825	2 765
137	189	8, 9	Av- og nedskrivninger	713	625
2 919	3 197	10	Andre driftskostnader	4 005	4 028
<b>44 166</b>	<b>45 735</b>		<b>Sum driftskostnader</b>	<b>47 363</b>	<b>46 221</b>
<b>544</b>	<b>308</b>		<b>DRIFTSRESULTAT</b>	<b>569</b>	<b>737</b>
Inntekt på investering i datterselskap, tilknyttet selskap og felleskontrollert virksomhet					
46	-			(2)	9
171	171	11, 15	Finansinntekter	173	181
(276)	(254)	11, 15	Finanskostnader	(316)	(357)
<b>(59)</b>	<b>(83)</b>		<b>Sum netto finans</b>	<b>(146)</b>	<b>(167)</b>
<b>485</b>	<b>224</b>		<b>RESULTAT FØR SKATT</b>	<b>423</b>	<b>569</b>
(121)	(53)	12	Skatt på resultat	(45)	(180)
<b>364</b>	<b>171</b>		<b>ÅRSRESULTAT</b>	<b>378</b>	<b>389</b>
Minoritet					
				12	9
<b>MAJORITETENS ANDEL AV ÅRSRESULTAT</b>				<b>366</b>	<b>380</b>
7	7		Avgitt renter på andelsinnskudd		
357	164		Overført til annen egenkapital		
<b>364</b>	<b>171</b>		<b>SUM OVERFØRINGER</b>		

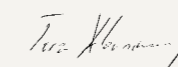
## BALANSE


MORSELSKAP				KONSERN	
2016	2017	Note	MNOK	2017	2016
277	230	12	Utsatt skattefordel	144	176
799	771	8	Immaterielle eiendeler	1 810	1 985
876	907	9	Varige driftsmidler	5 106	5 372
4 984	4 984	3, 24	Investeringer i aksjer og andeler	1 214	991
1 284	1 936	13	Andre langsiktige fordringer	458	434
<b>8 222</b>	<b>8 827</b>		<b>Anleggsmidler</b>	<b>8 732</b>	<b>8 957</b>
1 202	1 272	14	Varer	1 820	1 757
2 298	1 922		Kundefordringer	1 489	2 124
236	143		Fordring merverdiavgift	143	236
736	730		Andre kortsiktige fordringer	770	782
1 688	1 345	15	Finansielle investeringer	1 345	1 688
1 749	1 000	16	Bankinnskudd, kontanter o.l.	1 323	1 972
<b>7 909</b>	<b>6 413</b>		<b>Omløpsmidler</b>	<b>6 890</b>	<b>8 559</b>
<b>16 130</b>	<b>15 240</b>		<b>SUM EIENDELER</b>	<b>15 623</b>	<b>17 516</b>
694	694	17	Andelsinnskudd	694	694
3 598	3 762		Annen egenkapital	4 139	3 776
-	-		Minoritetsinteresser	54	56
<b>4 292</b>	<b>4 456</b>		<b>Egenkapital</b>	<b>4 887</b>	<b>4 527</b>
265	276	7	Pensjonsforpliktelse	305	292
226	206		Andre langsiktige forpliktelser	218	241
<b>491</b>	<b>482</b>		<b>Avsetning for forpliktelser</b>	<b>523</b>	<b>533</b>
<b>1 889</b>	<b>94</b>	18	<b>Langsiktig gjeld</b>	<b>534</b>	<b>3 102</b>
<b>3 301</b>	<b>3 322</b>	15	<b>Innskudd</b>	<b>3 322</b>	<b>3 301</b>
-	-		Kassekreditt	3	6
4 151	4 681		Leverandørgjeld	4 548	4 070
5	6	12	Betalbar skatt	14	13
165	87		Offentlige avgifter	192	268
80	111		Forskudd fra kunder	127	106
1 756	2 001		Annen kortsiktig gjeld	1 473	1 592
<b>6 158</b>	<b>6 886</b>		<b>Kortsiktig gjeld</b>	<b>6 357</b>	<b>6 055</b>
<b>16 130</b>	<b>15 240</b>		<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>	<b>15 623</b>	<b>17 516</b>


Oslo, 3. april 2018


  
 Anne Berg Behring  
 Styrets leder


  
 Kjell Olav Pettersen  
 Nestleder


  
 Tore Klovning  
 Styremedlem


  
 Bente Fonneland  
 Styremedlem


  
 Tore Tjomsland  
 Styremedlem


  
 Torbjørn Skei  
 Styremedlem

  
 Arild Sørlien  
 Styremedlem

  
 Knut Roar Berg  
 Styremedlem

  
 Gunn Elisabeth  
 Danielsen Pinslund  
 Styremedlem

  
 Tore Veia Berghagene  
 Styremedlem

  
 Øystein Berg  
 Styremedlem

  
 Geir Inge Stokke  
 Konsernsjef

## KONTANTSTRØMOPPSTILLING ↘

MORSELSKAP				KONSERN	
2016	2017	Note	MNOK	2017	2016
485	224		Resultat før skattekostnad	423	569
137	189	8, 9	Avskrivninger og nedskrivninger	713	625
(104)	14		Skatt, gevinster etc	(77)	(384)
518	428		Tilført fra årets virksomhet	1 059	810
(75)	(70)		Endring i varebeholdning	(63)	(65)
(562)	376		Endring i kundefordringer	634	(484)
216	530		Endring i leverandørgjeld	478	230
67	63		Endring i andre tidsavgrensingsposter	(85)	(66)
<b>164</b>	<b>1 327</b>		<b>NETTO KONTANTSTRØM FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER (1)</b>	<b>2 023</b>	<b>425</b>
105	-		Innbetalinger ved salg av driftsmidler	284	431
(98)	(191)		Utbetalinger kjøp av driftsmidler og immaterielle eiendeler	(557)	(779)
-	-		Innbetalinger ved salg av aksjer og andeler	130	215
(52)	-		Utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler	(235)	(314)
(139)	85		Endring i finansielle investeringer	85	(139)
(588)	(651)		Endring i langsiktige fordringer	(25)	(39)
<b>(772)</b>	<b>(758)</b>		<b>NETTO KONTANTSTRØM FRA INVESTERINGSAKTIVITETER (2)</b>	<b>(318)</b>	<b>(625)</b>
(220)	(1 817)		Nedbetaling av langsiktig gjeld	(2 594)	(381)
-	-		Opptak av ny langsiktig gjeld	-	25
1 058	226		Endring konsernkonto mot datterselskap	-	-
417	21		Endring av innskudd og andre forpliktelser	15	412
(769)	-		Utbetalt konsernbidrag	-	-
-	(7)		Utbetalt renter på andelsinnskudd og utbytte	(19)	(7)
<b>486</b>	<b>(1 577)</b>		<b>NETTO KONTANTSTRØM FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER (3)</b>	<b>(2 598)</b>	<b>49</b>
<b>(122)</b>	<b>(1 007)</b>		<b>NETTO ENDRING I LIKVIDITETSBEHOLDNING (1+2+3)</b>	<b>(893)</b>	<b>(151)</b>
2 567	2 445		Likvide midler per 1.1.	2 668	2 844
-	-		Kontanter ved tilgang/avgang selskaper i løpet av året	(15)	(25)
2 445	1 438		Likvide midler per 31.12.	1 760	2 668
<b>(122)</b>	<b>(1 007)</b>		<b>ENDRING I LIKVIDITETSBEHOLDNING</b>	<b>(893)</b>	<b>(151)</b>
<b>Likvide midler:</b>					
1 718	1 000		Ikke bundne bankinnskudd og kontanter	1 320	1 938
31	-		Bundne bankinnskudd	3	34
696	437		Finansielle investeringer	437	696
<b>2 445</b>	<b>1 438</b>		<b>Sum</b>	<b>1 760</b>	<b>2 668</b>

## EGENKAPITALOPPSTILLING ↘

MORSELSKAP	Andels- innskudd	Annen egenkapital	Total	
<b>MNOK</b>				
<b>Egenkapital 1.1.2016</b>	<b>694</b>	<b>3 002</b>		<b>3 696</b>
Omorganiseringer – fusjoner og fisjoner		239		239
Årets resultat		364		364
Avgitt renter på andelsinnskudd		(7)		(7)
<b>Egenkapital 31.12.2016</b>	<b>694</b>	<b>3 598</b>		<b>4 292</b>
Årets resultat		171		171
Avgitt renter på andelsinnskudd		(7)		(7)
<b>EGENKAPITAL 31.12.2017</b>	<b>694</b>	<b>3 762</b>		<b>4 456</b>
<b>KONSERN</b>				
<b>MNOK</b>	<b>Andels- innskudd</b>	<b>Annen egenkapital</b>	<b>Minoritets- interesser</b>	<b>Total</b>
<b>Egenkapital 1.1.2016</b>	<b>694</b>	<b>3 419</b>	<b>61</b>	<b>4 174</b>
Årets resultat		380	9	389
Utbytte		-	(12)	(12)
Avgitt renter på andelsinnskudd		(7)	-	(7)
Omregningsdifferanse/annet		(16)	(2)	(18)
<b>Egenkapital 31.12.2016</b>	<b>694</b>	<b>3 776</b>	<b>56</b>	<b>4 527</b>
Årets resultat		366	12	378
Utbytte		-	(12)	(12)
Avgitt renter på andelsinnskudd		(7)	-	(7)
Omregningsdifferanse/annet		3	(2)	1
<b>EGENKAPITAL 31.12.2017</b>	<b>694</b>	<b>4 139</b>	<b>54</b>	<b>4 887</b>
<b>Minoritetsinteresser består av:</b>				
<b>MNOK</b>			<b>2017</b>	<b>2016</b>
Selskap i Coop Norge Eiendom konsernet			13	16
Selskap i Coop Norge Industri konsernet			41	40
<b>Minoritetsinteresser under egenkapital</b>			<b>54</b>	<b>56</b>

**1. REGNSKAPSPRINSIPPER****GENERELT**

Konsernet Coop Norge består av selskaper som driver handelsvirksomhet, engrosvirksomhet, eiendomsdrift samt industriell produksjon av matvarer. Morselskap i konsernet er Coop Norge SA. Selskapene i konsernet fremgår av note 24.

Coop Norge SA er et samvirke­lag og en fellesorganisasjon for samvirke­lagene i Norge. Coop Norge SA eies av 87 samvirke­lag som er Coop Norge SAs medlemmer. Et samvirke­lag er et selskap hvor hvert medlems ansvar er begrenset til andelsinnskuddet og hvor selskapets overskudd fordeles på medlemmene i henhold til deres kjøp fra samvirke­laget (kjøpeutbytte/etterbetaling). Et samvirke­lag har som formål å skaffe sine medlemmer hensiktsmessige varer til konkurransedyktige priser.

Hvert samvirke­lag har innbetalt andelsinnskudd til Coop Norge SA. 25 % av eventuell etterbetaling (overskuddsdeling) fra Coop Norge SA reinvesteres i økt andelsinnskudd. Dermed er det forskjell på det enkelte samvirke­lags andelsinnskudd i Coop Norge SA. Andelsinnskuddet kan ikke omsettes. Dersom et medlem melder seg ut, blir andelsinnskuddet tilbakebetalt. Eierne har således ingen mulighet til gjennom salg å realisere de verdiene som egenkapitalen representerer. Utover den nominelle verdi har andelsinnskuddet kun verdi gjennom de fordeler som medlemskapet gir; kjøpeutbytte, etterbetaling, medlemstilbud, rabatter, gode rentevilkår mv. Samvirke­lag kan ikke kjøpes. Dette er en naturlig konsekvens av at andelsinnskuddet ikke kan omsettes.

Samvirke­, innkjøps­, salgs­ og produksjonslag som er enige i lagets formål og vedtekter, har rett til å søke styret i Coop Norge SA om å bli medlem mot å betale det fastsatte andelsinnskuddet. Se forøvrig vedtektene i Coop Norge SA paragraf 4 og 6.

Styret i Coop Norge SA har gitt retningslinjer for hvordan overskuddslikviditet i Coop Norge SA kan plasseres i verdi­papirer og/eller bankinnskudd.

Regnskapet er satt opp i henhold til de krav som følger av regnskapsloven med forskrifter og god regnskapsskikk.

**KONSOLIDERINGS­PRINSIPPER***Konsoliderte selskap*

Datterselskap er i konsernet definert som selskap der Coop Norge SA har bestemmende innflytelse ved å kontrollere mer enn 50 % av stemmene, direkte eller indirekte.

Tilknyttede selskap er i konsernregnskapet definert som selskap der Coop Norge SA har betydelig innflytelse gjennom en eierandel på 20–50 %. Disse selskapene konsolideres etter egenkapitalmetoden.

*Eliminering av aksjer i datterselskap*

I konsernregnskapet er datterselskap konsolidert etter oppkjøpsmetoden. Ved oppkjøp av selskap er differansen mellom kjøpesummen for aksjene og selskapets totale egenkapital henført til de av selskapets eiendeler eller forpliktelse som har mer­/mindreverdi. Mer­/mindreverdi behandles i Coop Norges regnskap i henhold til selskapets øvrige vurderingsprinsipper. Eventuell ytterligere restverdi er i konsernregnskapet behandlet som goodwill, og oppføres med både majoritetens og minoritetens andel. Goodwill avskrives i takt med de underliggende forhold, dog med minst 10 % per år. Andre merverdier i konsernregnskapet avskrives over de oppkjøpte eiendelenes forventede levetid. Merverdier tilknyttet oppkjøp er bokført med utsatt skatt i henhold til merverdianalysen, med unntak av eiendommer anskaffet for utvikling/videresalg hvor gevinster og tap realiseres gjennom salg av aksjer innenfor fritaksmodellen.

Tilknyttede selskap vises i henhold til egenkapitalmetoden, dvs. konsernets kostpris reguleres med andelen av selskaps resultat etter skatt. Ved negativt resultat tas disse inn inntil kostprisen er i null, med mindre ansvar for selskapets gjeld utover eierandelen er avtalt. Resultatandeler vises som del av finansinntekter og –kostnader.

*Eliminering av interne transaksjoner*

Alle vesentlige transaksjoner og mellomværender mellom selskap som inngår i konsernregnskapet er eliminert. Minoritetsinteressene er spesifisert på egen linje etter «Årsresultat» og på egen linje i balansen under «Egenkapitalen». Konserninterne gevinster ved salg av anleggsmidler i mor er reversert og behandlet som en utsatt inntektsføring.

*Omregning av utenlandske selskaper*

Ved konsolidering av utenlandske selskaper er resultatregnskapet omregnet til norske kroner etter gjennomsnittskurs for regnskapsperioden, mens balansen er omregnet etter balansedagens kurs. Effekt av omregning vises direkte som endring i egenkapitalen.

**VURDERINGS- OG KLASSIFISERINGS­PRINSIPPER***Eiendeler*

Eiendeler bestemt til varig eie eller bruk klassifiseres som anleggsmidler. Eiendeler som er tilknyttet varekretsløpet klassifiseres som omløpsmidler. Fordringer klassifiseres som omløpsmidler hvis de skal tilbakebetales i løpet av ett år etter utbetalingstidspunktet. For gjeld legges analoge kriterier til grunn.

Omløpsmidler vurderes til det laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi. Kortsiktig gjeld i norske kroner balanseføres til nominelt beløp på etableringstidspunktet.

Anleggsmidler vurderes til anskaffelseskost. Varige anleggsmidler som forringes i verdi avskrives lineært over forventet økonomisk levetid. Anleggsmidlene nedskrives til gjenvinnbart beløp ved verdifall som ikke forventes å være forbigående. Gjenvinnbart beløp er det høyeste av netto salgsverdi og verdi i bruk. Verdi i bruk er nåverdien av de fremtidige kontantstrømmene som eiendelen forventes å generere. Avsetninger neddiskonteres hvis renteelementet er vesentlig, det vil si normalt sett hvis avsetningen løper over mer enn ti år.

*Salgsinntekter og netto driftsinntekter*

Inntektsføring ved salg av varer skjer på leveringstidspunktet. Tjenester inntektsføres i takt med utførelsen. Netto driftsinntekter presenteres etter fradrag for rabatt, merverdiavgift, eventuelle offentlige tilskudd og vareforbruk.

Ordinære salgsrabatter (samarbeidsrabatter) samt etablerringsrabatter er ført til fradrag på salgsinntekter. Rabatter og provisjoner fra leverandører er ført til fradrag på varekjøp.

*Datterselskaper og tilknyttede selskaper*

Datterselskaper og tilknyttede selskaper er vurdert etter kostmetoden i selskapsregnskapet.

*Skatter*

Skattekostnaden i resultatregnskapet omfatter både betalbar formueskatt i morselskapet, betalbar skatt på inntekt og endring i utsatt skatt. Utsatt skatt på balansedagen er beregnet med 23 % (24 % i 2016) på grunnlag av midlertidige forskjeller mellom regnskapsmessige og skattemessige verdier som forventes å gi opphav til betalbar skatt, samt eventuelt ligningsmessig underskudd til fremføring ved utgangen av regnskapsåret. Effekt av endringer i skatteprosent tas med som del av årets skattekostnad (estimatendring). Skatteøkende og skattereduserende midlertidige forskjeller er forskjeller oppstått i én periode og reverseres eller kan reversere i en senere periode. Utsatt skatt og utsatt skattefordel som kan utlignes er oppført netto i balansen.

*Immaterielle eiendeler*

Immaterielle eiendeler balanseføres i den utstrekning kriteriene for balanseføring er oppfylt. De immaterielle eiendelene avskrives lineært over forventet levetid.

Immaterielle eiendeler består av systemverdi, andre rettigheter og goodwill.

*Varige driftsmidler*

Varige driftsmidler er ført opp i balansen til historisk kostpris, redusert med lineære avskrivninger og eventuelle nedskrivninger. Avskrivningene er klassifisert i resultatregnskapet som ordinære avskrivninger. Satsene for beregning av avskrivningene er fastsatt ut fra vurdering av de enkelte driftsmidlers økonomiske levetid. Driftsmidler hvor gjenvinnbart beløp er lavere enn balanseført verdi, er nedskre-

vet. Ved salg eller annen avhendelse av varige driftsmidler er gevinst ført som driftsinntekter og tap som driftskostnader.

*Leieavtaler*

Leieavtaler klassifiseres som finansiell eller operasjonell leie etter en konkret vurdering av den enkelte leieavtale. Leieavtaler der leietaker ikke har en vesentlig del av risiko klassifiseres som operasjonelle leieavtaler. Utbetaling ved operasjonelle leieavtaler (med fradrag for eventuelle økonomiske tilskudd/bidrag fra utleier) føres over resultatregnskapet lineært over leieperioden.

Leieavtaler der konsernet har den vesentlige risiko og kontroll klassifiseres som finansiell leieavtale. Varige driftsmidler under finansielle leieavtaler balanseføres og tilhørende leieforpliktelser blir inkludert i balanseposten annen langsiktig gjeld til nåverdien av leiebetalingene. Driftsmiddelet avskrives planmessig, og forpliktelsen reduseres med betalt leie etter fradrag for beregnet rentekostnad.

*Lån*

Lån klassifiseres som kortsiktig gjeld med mindre det foreligger en ubetinget rett til å utsette betaling av gjelden i mer enn tolv måneder fra balansedato.

*Rentebytteavtaler (renteswap)*

Selskapet bruker rentebytteavtaler til å styre sin risikoeksponering for endringer i rentenivået (kontantstrømsikring). Rentebytteavtaler som oppfyller kravene til å være kontantstrømsikringsinstrumenter balanseføres ikke.

*Garantiansvar*

Forventede utgifter til fremtidige garantiarbeider knyttet til salg/avsluttede prosjekter kostnadsføres, og føres som avsetning under kortsiktig gjeld i balansen. Avsetningen baseres på historiske erfaringstall for garantier.

*Finansielle investeringer*

Verdipapirer i form av obligasjoner, sertifikater og omløpsaksjer er klassifisert som finansielle investeringer og vurdert til markedsverdi ved årets slutt. Anleggsaksjer klassifisert som langsiktige investeringer er vurdert til anskaffelseskost. Anleggsaksjer nedskrives når gjenvinnbart beløp er lavere enn balanseført verdi og verdifallet ikke antas å være av forbigående karakter.

*Innskudd*

Samvirke­lag har anledning til å motta og forvalte spareinnskudd fra medlemmene. Ved siden av egenkapitalen er dette en viktig finansieringskilde for lagene. I den grad samvirke­lag har overskuddslikviditet, skal denne plasseres i Coop Norge SA. I balansen er disse innskuddene vist i egen gruppe mellom kortsiktig og langsiktig gjeld. Rentenivået på plasseringskonti i Coop Norge SA er knyttet til 3–måneders NIBOR slik denne fastsettes i pengemarkedet bankene imellom.

## 1. REGNSKAPSPRINSIPPER FORTSETTER

Fra 2012 er det i tillegg gitt tilbud der samvirkelagene kan binde innskudd med fast rente. I den grad Coop Norge SA forvalter midlene slik at avkastningen blir høyere enn renten på plasseringskonti, blir overskuddet fra denne aktiviteten tilført medlemmene i henhold til deres innskudd på plasseringskonti. Se også note 15.

### Valuta

Fordringer, leverandørgjeld og vareforskudd i utenlandsk valuta er omregnet til norske kroner etter valutakurser per 31. desember.

Realisert kurstap og kursgevinst knyttet til varestrømmen er ført under driftsinntekter og driftskostnader. Øvrige valutaeffekter er klassifisert under finansielle poster, mens omregningsdifferanser på fordringer og gjeld til utenlandske datterselskaper og tilknyttede selskaper er regnskapsført direkte mot egenkapitalen. Av øvrige poster i balansen er kun ubetydelige poster regnskapsført i utenlandsk valuta.

### Sikring

Konsernet kan benytte sikringsinstrumenter for å kontantstrømsikre valutarisiko. Verdiendring på sikringsinstrumenter regnskapsføres ikke for sikringsinstrumentet realiseres.

### Kontantstrømoppstilling

Kontantstrømoppstillingen utarbeides etter den indirekte metoden. Kontanter og kontantekvivalenter omfatter kontanter, bankinnskudd, andre kortsiktige og likvide plasseringer som umiddelbart og med uvesentlig kursrisiko kan konverteres til kjente kontantbeløp og med forfallsdato kortere enn tre måneder fra anskaffelsesdato.

### Bruk av estimater og informasjon om betydelige estimater

De beskrevne regnskapsprinsippene innebærer at ledelsen i Coop Norge SA har anvendt estimater og forutsetninger som påvirker poster i resultat og balanse. Estimatenes baseres på erfaring og en vurdering av underliggende faktorer. Fremtidige hendelser og endringer i rammebetingelser kan medføre at estimater og forutsetninger må endres. Endringer i regnskapsmessige estimater resultatføres i den perioden estimatene endres med mindre utsatt resultatføring følger av god regnskapsskikk. Vurderinger, estimater og forutsetninger som har vesentlig effekt for regnskapet oppsummeres nedenfor.

### Avskrivninger

Avskrivninger av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler er basert på antatt levetid for disse. Endrede markedsforhold, teknologisk utvikling og fremtidige beslutninger kan påvirke forventet levetid. Dette kan gi grunnlag for endrede avskrivningsprofiler og kan påvirke fremtidige resultater.

### Nedskrivning av anleggsmidler

Ved indikasjon på at balanseført verdi av et anleggsmiddel er høyere enn virkelig verdi, foretas det test for verdifall. Testen foretas for det laveste nivå av anleggsmidler som har selvstendige kontantstrømmer. Hvis balanseført verdi er høyere enn gjenvinnbart beløp, foretas det nedskrivning til gjenvinnbart beløp. Gjenvinnbart beløp er det høyeste av netto salgsverdi og verdi i bruk.

Tidligere nedskrivninger reverseres hvis forutsetningene for nedskrivningen ikke lenger er til stede, med unntak av nedskrivning av goodwill.

### Fordringer

Kundefordringer og andre fordringer oppføres i balansen til pålydende etter fradrag for avsetning til forventet tap. Avsetning til tap gjøres på grunnlag av individuelle vurderinger av de enkelte fordringene. I tillegg gjøres det en uspesifisert avsetning for å dekke antatte tap.

### Varelager

Lager av innkjøpte varer verdsettes til laveste av anskaffelseskost etter glidende gjennomsnitt og virkelig verdi. Egentilvirkede ferdigvarer og varer under tilvirkning vurderes til full tilvirkningskost. Det foretas nedskrivning hvis virkelig verdi (salgspris med fradrag for salgskostnader) er lavere enn kostpris. Salgskostnader inkluderer alle gjenværende salgs-, administrasjons- og lagringskostnader.

### Utsatt skattefordel

Utsatt skattefordel balanseføres normalt bare i den grad det er sannsynlig at det vil være framtidig skattepliktig overskudd som er stort nok til å nyttiggjøre seg skattefordelen eller ved at det er identifisert eiendeler med merverdier.

### Avsetninger

For enkelte resultatposter i regnskapet avsettes det for forventede fremtidige kostnader basert på estimater og informasjon som er tilgjengelig på tidspunkt for regnskapsavleggelse. Disse avsetningene kan avvike fra faktisk kostnad. Avsetningene kan avvike fra fremtidige kostnader. Avsetninger knytter seg eksempelvis til omstillingskostnader, tap på fordringer, ukurans på varer og betinget tap som er sannsynlige og kvantifiserbare, herunder omtvistede forhold og rettssaker.

### Restruktureringskostnader

Kostnader knyttet til restrukturering av virksomhet periodiseres i henhold til sammenstillingsprinsippet. Kostnader knyttet til restrukturering anses som pådratt når plan for gjennomføring er vedtatt og, hvor aktuelt, nødvendig informasjon er gitt til berørte ansatte.

### Pensjonskostnader og -forpliktelser

Ytellesbaserte pensjonsordninger:

Pensjonskostnader og -forpliktelser beregnes etter lineær opptjening, basert på forutsetninger om diskonteringsrente, fremtidig regulering av lønn, pensjoner og ytelser fra folketrygden, fremtidig avkastning på pensjonsmidler samt aktuarmessige forutsetninger om dødelighet og frivillig avgang. Estimatavik som overstiger 10 % av det høyeste av forpliktelse og verdier amortiseres over gjennomsnittlig opptjeningstid.

Innskuddsbaserte pensjonsordninger:

Premier til innskuddsbasert ordning kostnadsføres løpende. Avtalefestet pensjon: Avtalefestet pensjon er en ytelsesbasert flerforetaksordning. Da denne ikke er målbar, regnskapsføres denne som en innskuddsordning med full resultatføring av premien når den påløper.

## 2. ENDRINGER I MORSELSKAP OG KONSERNET

### ENDRINGER I MORSELSKAP COOP NORGE SA

Coop Norge SA har i 2017 fusjonert med datterselskapene Coop Norge Handel AS og Smart Club AS med regnskapsmessig virkning fra 1. januar 2017. Coop Norge Handel AS fusjonerte med datterselskapene Coop Norge Grorud Eiendom AS, Coop Norge Hamar Eiendom AS, og Coop Norge Bergen Eiendom AS og samtidig fisjonert ut 3 logistikk-eiendommer i 3 ulike aksjeselskaper eid av Coop Norge SA. Dette er selskapene Coop Norge Trondheim Eiendom AS, Coop Norge Langhus Eiendom AS og Coop Norge Stavanger Eiendom II AS. Omorganiseringene i Coop Norge Handel

AS ble gjennomført før fusjonen med Coop Norge SA. Mor/datterfusjonene ble regnskapsført til konsernkontinuitet fra 1. januar 2017 og sammenlignbare tall for 2016 er omarbeidet som om fusjonen og fisjonen ble gjennomført fra 1. januar 2016.

### COOP NORGE EIENDOM KONSERN

Coop Norge Eiendom AS har som formål å kjøpe, utvikle, drifte og videreselge forretningseiendommer, først og fremst for Coops handelsvirksomhet i Norge. Ved rullering av porteføljen av eiendommer vil et antall selskaper og andeler hvert år selges og nye komme til. Følgende vesentlige endringer har funnet sted i 2017:

Salg	Eierandel	Type selskap
Sannan Handel AS	100,0 %	Datterselskap
Anton Jenssens gate 2 AS	50,0 %	Tilknyttet selskap
Kjøp	Eierandel	Type selskap
Einerhaugveien 1 og 2 AS	100,0 %	Datterselskap
Hommersåkveien 20 AS	100,0 %	Datterselskap
Svaleveien 6 AS	100,0 %	Datterselskap
Xanto Lillehammer AS	100,0 %	Datterselskap
Gudbrandsdalsvegen 190 AS	100,0 %	Datterselskap
Demag Utvikling AS	36,8 %	Tilknyttet selskap
Leknessletta AS	25,0 %	Tilknyttet selskap
Mørstrandgata 9 & 11 Prosjekt AS	34,0 %	Tilknyttet selskap
Sandviksveien 73/75 AS	50,0 %	Tilknyttet selskap

### 3. INVESTERINGER I AKSJER OG ANDELER

#### DATTERSELSKAPER I MORSELSKAP

MNOK	Forretnings-kontor	Eier-/stemme-andel	Resultat 2017	Egenkapital 31.12.2017	Balanseført verdi 31.12.2017
Coop Norge Industri AS	Oslo	100 %	3	173	176
Coop Norge Stavanger Eiendom AS	Oslo	100 %	4	47	52
Coop Norge Tromsø Eiendom AS	Oslo	100 %	5	42	46
Bergmoen Øst 2 AS	Oslo	100 %	1	3	14
Bergmoen Øst 4 AS	Oslo	100 %	(0)	1	4
Coop Norge Transport AS	Oslo	100 %	4	2	1
Norsk Butikkdrift AS	Oslo	100 %	72	1 299	3 221
Coop Norge Eiendom AS	Moss	100 %	103	1 592	1 063
Coop Norge Trondheim Eiendom AS	Oslo	100 %	11	197	116
Coop Norge Langhus Eiendom AS	Oslo	100 %	21	109	185
Coop Norge Stavanger Eiendom II AS	Oslo	100 %	9	29	34

SUM 4 912

#### TILKNYTTETE SELSKAPER I KONSERN

Nedenfor er vist årets endring i konsernets verdi for vesentlige tilknyttede selskaper.

MNOK	Opprinnelig kostpris 01.01.2017	Balanseført verdi 01.01.2017	Tilgang 2017	Avgang 2017	Res.andel 2017	Utbytte	Andre just.	Balanseført verdi 31.12.2017
Amco Eiendom AS	249	300			14			314
Coop Vest Eignedom AS	21	82			3			85
Coop Innlandet Eiendom AS	51	52			1			53
Coop Øst Etablering AS	25	47			-			47
Ålgård Sentrum Eiendom AS	44	47			4			51
Coop Trading AS	39	30			-		3	33
dunnhumby Norge AS	3	12			13	(9)		17
Aera Payment & Identification AS	52	50			(15)			35
Coop Vestfold og Telemark Eiendom AS	34	16			-			16
Coop Eiendom Orkla Møre AS	15	15			-			15
Kilen Handespark AS	-	(19)			(1)			(20)
Nedre marka Eiendom AS	156	156			7			163
Coop Hordaland Eiendom AS	50	50	155		3			208
Sjøgata 42 AS	12	12			-			12
Demag Utvikling AS	-	-	27		-			27
Øvrige tilknyttede selskaper	104	127	4	(62)	2			71
<b>Sum tilknyttede selskap</b>	<b>855</b>	<b>977</b>	<b>186</b>	<b>(62)</b>	<b>32</b>	<b>(9)</b>	<b>3</b>	<b>1 127</b>
Investering i andre aksjer og andeler		14						87
<b>SUM INVESTERINGER I AKSJER OG ANDELER</b>		<b>991</b>						<b>1 214</b>

Resultatandel fra tilknyttede selskaper er for eiendomselskaper klassifisert som driftsinntekt, da dette for Coop Norge Eiendom konsern er en del av driften. Resultatandel fra de andre tilknyttede selskapene er klassifisert som en del av finansinntekten.

### 4. VIRKSOMHETSOMRÅDER

KONSERN					2017
MNOK	Vareforsyning / engros	Detaljhandel	Eiendoms-virksomhet	Annet / eliminering	Konsern
<b>Driftsinntekter</b>	<b>46 137</b>	<b>7 779</b>	<b>271</b>	<b>(6 254)</b>	<b>47 933</b>
herav interne	6 048	205	1	(6 254)	-

KONSERN					2016
MNOK	Vareforsyning / engros	Detaljhandel	Eiendoms-virksomhet	Annet / eliminering	Konsern
<b>Driftsinntekter</b>	<b>45 061</b>	<b>7 454</b>	<b>199</b>	<b>(5 756)</b>	<b>46 958</b>
herav interne	5 605	151	-	(5 756)	-

Konsernets virksomhet utenfor Norge er ubetydelig, og det presenteres derfor ikke geografisk segmentinformasjon.

### 5. PERSONALKOSTNADER

MORSELSKAP			KONSERN	
2016	2017	MNOK	2017	2016
1 214	1 210	Lønninger, honorarer, m.m.	2 309	2 286
163	165	Arbeidsgiveravgift	316	319
105	103	Pensjonskostnader	144	143
8	35	Andre ytelser	56	17
<b>1 490</b>	<b>1 513</b>	<b>PERSONALKOSTNADER</b>	<b>2 825</b>	<b>2 765</b>
1 679	1 654	Antall gj.sntl. årsverk	3 890	4 017

### 6. GODTGJØRELSE

#### GODTGJØRELSE TIL LEDENDE PERSONER:

Coop Norge SA		2017	2016
TNOK		2017	2016
Kontrollkomité		-	59
Årsmøtet		464	483
Styret		2 608	1 401
<i>Konsernsjef</i>			
Lønn		6 345	5 373
Pensjonskostnad		3 792	3 406
Naturalytelse		391	313
<b>SUM</b>		<b>10 528</b>	<b>9 092</b>

## 6. GODTGJØRELSE FORTSETTER

### STYRET

Godtgjørelsen til styret består av godtgjørelsen i Coop Norge SA for 2017 og utgjør TNOK 1 775. 2017 inkluderer også godtgjørelsen til styret i Coop Norge Handel AS med TNOK 833 som er godtgjørelse før fusjonen ble gjennomført.

Godtgjørelser til styret for 2016 er ikke omarbeidet for fusjonen og gjelder kun for Coop Norge SA styret (godtgjørelse til styret i Coop Norge Handel AS utgjorde TNOK 726 for 2016).

### KONSERNJSJEF

Konsernsjefen er medlem av og inngår i de til enhver tid gjeldende kollektive pensjons- og forsikringsordninger i konsernet. I tillegg er han medlem av Coop Norge SA individuelle driftspensjonsordning med pensjonsalder 67 år. Denne ordningen har et tak mht. pensjonsgrunnlaget, og det er derfor inngått en særskilt pensjonsavtale mellom konsernsjef og Coop Norge SA som sikrer en pensjon tilsvarende 66 % av sluttlønn ved fylte 67 år. Konsernsjef kan velge å fratruke ved fylte 64 år. Uttak vil da skje på allerede opptjente pensjonsmidler. Konsernsjefen deltar for tiden ikke i noen bonusordninger

### GODTGJØRELSE TIL KONSERNREVISOR:

MORSELSKAP			KONSERN	
2016	2017	TNOK	2017	2016
1 037	1 098	Lovbestemt revisjon	3 813	6 762
521	147	Attestasjon	499	1 347
99	14	Skatte- og avgiftsmessig bistand	409	99
1 452	1 314	Andre tjenester	1 393	1 547
<b>3 109</b>	<b>2 573</b>	<b>SUM</b>	<b>6 114</b>	<b>9 755</b>

## 7. PENSJONSFORPLIKTELSE

Selskapene i Coop Norge SA konsern er pliktig til å ha tjenestepensjonsordning etter lov om obligatorisk tjenestepensjon. Pensjonsordningene i konsernet tilfredsstiller kravene i denne loven.

Konsernets kollektive ytelsesbaserte pensjonsordninger ble avvirket i 2015. De gjenstående på denne ytelsesordningen er syke eller delvis uføre som ikke kan flyttes.

Selskapene i konsernet har som hovedordning en innskuddsbasert pensjonsordning for sine ansatte. I en innskuddsordning setter foretaket av et fast bidrag til en pensjonskonto. Den fremtidige pensjonen er avhengig av bidragenes størrelse og avkastningen på pensjonskontoen. Når innskuddene er betalt har foretaket ingen ytterligere betalingsforpliktelser knyttet til innskuddspensjonen, og innbetalingen til pensjonskonto kostnadsføres fortløpende.

og er heller ikke berettiget til særskilt vederlag for styreverv i konsernets selskaper. Den gjensidige oppsigelsestiden er 6 måneder, og ved oppsigelse fra Coop Norge SA sin side har konsernsjefen rett til å motta etterlønn i 18 måneder.

### ØVRIG KONSERNLEDELSE

Øvrig konsernledelse er medlemmer i de til enhver tid gjeldende pensjons- og forsikringsordninger som gjelder for konsernet, herunder driftspensjonsordninger for lønn over 12G. For ansatte med ytelsesbasert driftspensjonsordning gir denne en samlet pensjon inkludert folketrygdens ytelser på 66 % av lønn. For ansatte med innskuddspensjon avsettes det et årlig sparebeløp med utgangspunkt i lønn over 12 ganger folketrygdens grunnbeløp. Øvrig konsernledelse har en pensjonsalder på 64 år. I perioden 64 til 67 år mottar de en pensjon tilsvarende 66 % lønn.

Samlet godtgjørelse og pensjonskostnad til de øvrige 10 medlemmene av konsernledelsen utgjorde MNOK 33 i godtgjørelser og MNOK 5 i pensjonskostnad.

Det er ikke ytet lån til eller stilt sikkerheter til fordel for konsernsjef eller styrets leder.

Flere av selskapene i konsernet er med i Fellesordningen for avtalefestet pensjon AFP. AFP-ordningen gir et livslangt tillegg til den ordinære pensjonen og er en flerforetaks pensjonsordning. Det foreligger ikke tilgjengelig pålitelig informasjon for innregning av forpliktelsen i balansen. Ordningen blir finansiert gjennom årlig premie.

I tillegg til innskuddsordningene er det også usikrede tilleggsordninger for ledende ansatte for lønn ut over 12G. Tilleggsordningene er både innskuddsbaserte og ytelsesbaserte. For ytelsesordningene for lønn ut over 12G avsettes det for påløpte forpliktelser og utbetalinger dekkes over drift. For Coop Norge konsern utgjør ikke resultatført aktuarielt tap MNOK 80 per 31. desember 2017.

Konsernets kostnader og forpliktelser knyttet til overdrift pensjoner er beregnet av aktuar. Det er benyttet forutsetninger i tråd med anbefalingene fra Norsk Regnskapsstiftelse.

MORSELSKAP			KONSERN	
2016	2017	MNOK	2017	2016
2,7 %	2,5 %	<b>Beregningsforutsetninger:</b>		
3,0 %	4,0 %	Diskonteringsrente	2,5 %	2,7 %
2,0 %	2,3 %	Avkastning på pensjonsmidler	4,0 %	3,0 %
2,0 %	2,3 %	Lønnsregulering	2,3 %	2,0 %
0,0 %	0,0 %	G-regulering	2,3 %	2,0 %
		Pensjonsregulering	0,0 %	0,0 %
		<b>Sammensetning av netto pensjonskostnader:</b>		
9	11	Nåverdi av årets pensjonsopptjening	12	10
8	9	Rentekostnad på pensjonsforpliktelse	10	9
(1)	(1)	Forventet avkastning på pensjonsmidler	(1)	(1)
25	5	Resultatført avvik fra forutsetninger/plan	5	31
<b>42</b>	<b>24</b>	<b>Netto pensjonskostnader etter NRS</b>	<b>26</b>	<b>49</b>
64	79	Kostnadsført innskudd og pensjoner over drift	118	94
<b>105</b>	<b>103</b>	<b>SUM PENSJONSKOSTNADER</b>	<b>144</b>	<b>143</b>
		<b>Sammensetning av netto pensjonsforpliktelse per 31.12:</b>		
327	358	Brutto pensjonsforpliktelse	402	367
26	22	Pensjonsmidler	35	39
<b>301</b>	<b>336</b>	<b>Netto pensjonsforpliktelse</b>	<b>367</b>	<b>327</b>
(44)	(73)	Ikke-resultatførte avvik fra forutsetninger	(80)	(48)
<b>257</b>	<b>263</b>	<b>Balanseført netto pensjonsforpliktelse</b>	<b>287</b>	<b>280</b>
8	13	Uforsikret pensjonsforpliktelse utenfor NRS	18	12
<b>265</b>	<b>276</b>	<b>BALANSEFØRT NETTO PENSJONSFORPLIKTELSE</b>	<b>305</b>	<b>292</b>

## 8. IMMATERIELLE EIENDELER

MORSELSKAP		KONSERN		
Andre imm. eiendeler	MNOK	Andre imm. eiendeler	Goodwill	Sum
925	Anskaffelseskost 01.01.2017 <sup>1)</sup>	1 610	891	2 501
34	Tilgang	34	-	34
959	Anskaffelseskost 31.12.2017	1 644	891	2 535
(188)	Akkumulerte avskrivninger 31.12.2017	(464)	(261)	(725)
<b>771</b>	<b>BALANSEFØRT VERDI 31.12.2017</b>	<b>1 180</b>	<b>630</b>	<b>1 810</b>
<b>63</b>	<b>ÅRETS AVSKRIVNINGER</b>	<b>120</b>	<b>89</b>	<b>209</b>
3–40 år	Forventet økonomisk levetid	3–40 år	5–10 år	
Lineær	Avskrivningsplan	Lineær	Lineær	

<sup>1)</sup> Tallene per 1. januar i morselskapet er omarbeidet etter fusjoner og fisjoner som er gjennomført med virkning fra 1. januar 2017.

### 8. IMMATERIELLE EIENDELER FORTSETTER

Balansført goodwill fordeler seg som følger:

ICA Norge	620
Goman-bakerier	10

Ved tilbakekjøpet av Coop Norge Handel AS fra Coop Norden AB i 2007 fikk Coop Norge SA full tilgang til Coop Norge Handels virksomhet i Norge; leverandøraftaler, systemer knyttet til logistikk og distribusjon av varer til samvirkelegene i Norge. Kostpris knyttet til denne verdien, kalt systemverdi, er balansført som andre immaterielle eiendeler og avskrives lineært over antatt levetid, som er satt til 40 år. Som følge av mor/datterfusjon mellom Coop Norge SA og Coop Norge Handel AS per 1. januar 2017 og prinsippet om konsernkontinuitet, er denne verdien balansført i morselskapet.

Andre immaterielle eiendeler konsern består av systemverdi med MNOK 691, IT systemer med MNOK 80, avtalefestede rettigheter med MNOK 375, merkenavn med MNOK 18, og leierettigheter med MNOK 16.

Goodwill relatert til ICA avskrives over 10 år og er synergier som forventes realisert over 10 år. Synergier er blant annet innkjøp og logistikk.

### 9. VARIGE DRIFTSMIDLER

#### MORSELSKAP

MNOK	Tomter, bygninger og annen fast eiendom	Maskiner og anlegg	Driftsløsøre, inventar, transportmidler	Anlegg under utførelse	Sum
Anskaffelseskost 1.1.2017 <sup>1)</sup>	50	785	565	29	1 429
Tilgang	-	12	42	104	158
Avgang	(5)	-	(6)	-	(11)
Reklassifisering	19	1	19	(39)	-
<b>Anskaffelseskost 31.12.2017</b>	<b>64</b>	<b>798</b>	<b>620</b>	<b>94</b>	<b>1 576</b>
Akkumulerte avskrivninger 31.12	(30)	(215)	(418)	-	(663)
Akkumulerte nedskrivninger 31.12	-	(2)	(4)	-	(6)
<b>BALANSEFØRT VERDI 31.12.2017</b>	<b>34</b>	<b>581</b>	<b>198</b>	<b>94</b>	<b>907</b>
<b>ÅRETS AVSKRIVNING PÅ VARIGE DRIFTSMIDLER</b>	<b>1</b>	<b>47</b>	<b>78</b>	<b>-</b>	<b>126</b>
Ikke balansførte leieforpliktelser vedrørende driftsmidler:					
Årlig leie av ikke balansførte driftsmidler	241	-	76	-	317
Balansført verdi 31.12.2017 som er finansiell leasing	-	28	69	-	97
Den økonomiske levetiden for driftsmidlene er beregnet til:					
Bygg	7–20 år				
Maskiner og anlegg		3–10 år			
Driftsløsøre, inventar og utstyr			3–7 år		

<sup>1)</sup> Tallene per 1. januar i morselskapet er omarbeidet etter fusjoner og fisjoner som er gjennomført med virkning fra 1. januar 2017.

#### KONSERN

MNOK	Tomter, bygninger og annen fast eiendom	Maskiner og anlegg	Driftsløsøre, inventar, transportmidler	Anlegg under utførelse	Sum
Anskaffelseskost 1.1.2017	4 562	1 297	2 323	193	8 375
Tilgang	100	56	175	192	523
Avgang	(182)	(22)	(20)	(13)	(237)
Tilgang/avgang kjøp og salg konsernselskaper	(104)	-	-	(6)	(110)
Reklassifisering	20	12	19	(51)	-
<b>Anskaffelseskost 31.12.2017</b>	<b>4 396</b>	<b>1 343</b>	<b>2 497</b>	<b>315</b>	<b>8 551</b>
Akkumulerte avskrivninger 31.12	(1 245)	(577)	(1 395)	-	(3 217)
Akkumulerte nedskrivninger 31.12	(169)	(2)	-	(57)	(228)
<b>BALANSEFØRT VERDI 31.12.2017</b>	<b>2 982</b>	<b>764</b>	<b>1 102</b>	<b>258</b>	<b>5 106</b>
Årets avskrivninger på varige driftsmidler	73	91	343	-	507
Årets nedskrivninger/reversering nedskrivninger	2	-	(5)	-	(3)
<b>SUM ÅRETS AV- OG NEDSKRIVNINGER</b>	<b>75</b>	<b>91</b>	<b>338</b>	<b>-</b>	<b>504</b>
Ikke balansførte leieforpliktelser vedrørende driftsmidler:					
Årlig leie av ikke balansførte driftsmidler	678	-	99	-	777
Balansført verdi 31.12.2017 som er finansiell leasing	-	28	69	-	97
Den økonomiske levetiden for driftsmidlene er beregnet til:					
Bygg	15-100 år				
Maskiner og anlegg		3–10 år			
Driftsløsøre, inventar og utstyr			3–10 år		

## 10. ANDRE DRIFTSKOSTNADER

MORSELSKAP			KONSERN	
2016	2017	MNOK	2017	2016
1 057	1 150	Markedsføringskostnader	1 138	1 066
741	764	Frakt	855	841
303	294	Leie lokaler, energi og øvrige lokalkostnader	973	986
126	148	Leie maskiner, inventar og kostnadsførte anskaffelser	227	211
197	180	Fremmede tjenester	306	329
78	77	Reparasjon og vedlikehold	212	212
417	584	Andre driftskostnader	294	383
<b>2 919</b>	<b>3 197</b>	<b>SUM</b>	<b>4 005</b>	<b>4 028</b>

## 11. FINANSIELLE POSTER

MORSELSKAP			KONSERN	
2016	2017	MNOK	2017	2016
32	26	Renteinntekter fra datterselskap	-	-
-	-	Renteinntekter fra tilknyttede selskap	6	4
1	1	Renteinntekter fra samvirkeag	1	1
58	38	Renteinntekter fra andre	63	97
57	84	Avkastning på investeringsportefølje	84	57
13	12	Valutagevinst	16	18
10	10	Andre finansinntekter	3	4
<b>171</b>	<b>171</b>	<b>SUM FINANSINTEKTER</b>	<b>173</b>	<b>181</b>
17	12	Rentekostnader til datterselskap	-	-
97	97	Rentekostnader til samvirkeag	97	97
153	126	Rentekostnader andre inkl. rentebytteavtale	195	245
6	12	Valutatap	16	11
3	8	Andre finanskostnader	9	4
<b>276</b>	<b>254</b>	<b>SUM FINANSKOSTNADER</b>	<b>316</b>	<b>357</b>

## 12. SKATTER

MORSELSKAP			KONSERN	
2016	2017	MNOK	2017	2016
-	-	<b>Årets skattekostnad:</b>		
4	-	Betalbar skatt	8	8
(5)	-	Skatt konsernbidrag	-	-
117	47	For lite (for mye) avsatt i fjor	(1)	(5)
5	6	Endring i utsatt skatt	32	172
		Formueskatt	6	5
<b>121</b>	<b>53</b>	<b>SKATTEKOSTNAD</b>	<b>45</b>	<b>180</b>
485	224	<b>Beregning av årets betalbare skatt:</b>		
-	-	Resultat før skatt	423	569
(16)	-	Resultatandeler fra tilknyttede selskap	(32)	(27)
(60)	(43)	Mottatt/avgitt konsernbidrag	-	-
(170)	83	Permanente forskjeller	53	113
(239)	(264)	Endring midlertidige forskjeller	(44)	(645)
-	-	Endring i framførbart underskudd	(368)	28
-	-	<b>Grunnlag betalbar skatt</b>	<b>33</b>	<b>38</b>
5	6	Skatt 24 % i 2017 og 25 % i 2016	8	8
		Formueskatt	6	5
<b>5</b>	<b>6</b>	<b>SUM BETALBAR SKATT I BALANSEN</b>	<b>14</b>	<b>13</b>
197	212	<b>Spesifikasjon av grunnlag for utsatt skatt:</b>		
12	(14)	Varige driftsmidler	326	174
(121)	(125)	Kortsiktige fordringer	(39)	(19)
(241)	(496)	Varelager	(181)	(171)
123	220	Avsetninger for forpliktelses	(690)	(246)
(139)	(104)	Gevinst- og tapskonto	420	367
(988)	(693)	Avsetning etter god regnskapsskikk	(184)	(644)
<b>(1 157)</b>	<b>(1 000)</b>	Ligningsmessig underskudd	(5 558)	(5 766)
-	-	<b>Grunnlag beregning utsatt skatt</b>	<b>(5 906)</b>	<b>(6 305)</b>
<b>(1 157)</b>	<b>(1 000)</b>	Midlertidige forskjeller som ikke inngår i beregning av utsatt skatt	(5 285)	(5 573)
		<b>Sum skattereduserende midlertidige forskjeller</b>	<b>(621)</b>	<b>(732)</b>
<b>(277)</b>	<b>(230)</b>	<b>UTSATT SKATTEFORDEL I BALANSEN</b>	<b>(144)</b>	<b>(176)</b>
<b>117</b>	<b>47</b>	<b>Endring utsatt skattefordel i resultatregnskapet</b>	<b>32</b>	<b>172</b>
121	54	<b>Avstemming av konsernets skatteprosent:</b>		
5	6	24 % (25 %) skatt av resultat før skatt	102	142
(19)	(10)	Formueskatt	6	5
-	-	Permanente forskjeller	5	20
(5)	-	Endring poster som ikke inngår i beregning av utsatt skatt	(71)	9
12	10	Korreksjon av skatt for tidligere år	(1)	(5)
7	(6)	Effekt av endret skattesats	6	7
		Andre endringer	(2)	2
<b>121</b>	<b>53</b>	<b>SKATTEKOSTNAD</b>	<b>45</b>	<b>180</b>

Skatteprosenten for 2016 er 25 % og ved beregning av utsatt skatt for 2016 benyttes 24 %. Skatteprosenten for 2017 er 24 % og ved beregning utsatt skatt for 2017 benyttes 23 %.



**13. ANDRE LANGSIKTIGE FORDRINGER**

MORSELSKAP			KONSERN	
2016	2017	MNOK	2017	2016
<b>Ansvarlige lån til:</b>				
-	-	Tilknyttede selskap, rentebærende	167	121
35	35	Samvirkeleg, rentebærende	35	35
<b>35</b>	<b>35</b>	<b>Sum ansvarlige lån</b>	<b>202</b>	<b>156</b>
<b>Langsiktige fordringer på:</b>				
630	1 405	Datterselskap, rentebærende	-	-
-	16	Tilknyttede selskap, rentebærende	106	103
25	21	Andre selskap/organisasjoner, rentebærende	56	109
-	-	Tilknyttede selskap, rentefri	16	-
594	459	Andre fordringer, rentefri	78	66
<b>1 249</b>	<b>1 901</b>	<b>Sum langsiktige fordringer</b>	<b>256</b>	<b>278</b>
<b>1 284</b>	<b>1 936</b>	<b>ANDRE LANGSIKTIGE FORDRINGER</b>	<b>458</b>	<b>434</b>

**14. VARER**

MORSELSKAP			KONSERN	
2016	2017	MNOK	2017	2016
-	-	Innkjøpte råvarer	45	44
-	-	Ferdige tilvirkede varer	18	17
1 202	1 272	Varer	1 757	1 696
<b>1 202</b>	<b>1 272</b>	<b>SUM VARER</b>	<b>1 820</b>	<b>1 757</b>

**15. INNSKUDD OG FINANSIELLE INVESTERINGER**

Innskudd fra samvirkeleg og relaterte selskaper	2017	2016
<b>INNSKUDD</b>	<b>3 322</b>	<b>3 301</b>

Samvirkelegene og noen relaterte selskaper plasserer sin overskuddslikviditet hos Coop Norge SA. Disse innskuddene utgjør ved årsslutt MNOK 3 322 inkludert renter. Renten på plasseringskonto fastsettes hver måned ut fra forrige måneds NIBOR, men er avhengig av innskuddets størrelse (rentetrinn ved MNOK 5 og 100). Det tilbys også fast rente på tidsinnskudd med løpetid på 1 til 3 år. Disse innskuddene utgjorde MNOK 2 553 per 31. desember 2017 og er inkludert i beløpet over. Rentekostnaden i 2017 var 2,90 % av gjennomsnittlig innskudd.

**FINANSIELLE INVESTERINGER**

	Pålydende / Ansk.kost 31.12.2017	Balanseført markedsverdi 31.12.2017	Avkastning 2017	Pålydende / Ansk.kost 31.12.2016	Balanseført markedsverdi 31.12.2016
Bankinnskudd og sertifikater <sup>1)</sup>	437	437	1,6 %	696	696
Norske aksjefond	123	163	16,5 %	133	157
Globale aksjefond	139	193	17,2 %	166	201
Kombinasjonsfond	-	-	0,0 %	8	11
Norske obligasjonsfond	220	219	3,1 %	251	248
Globale obligasjonsfond	315	333	3,2 %	357	375
<b>SUM/GJENNOMSNIITT</b>	<b>1 234</b>	<b>1 345</b>	<b>5,6 %</b>	<b>1 611</b>	<b>1 688</b>

<sup>1)</sup> Denne blir i kontantstrømoppstillingen klassifisert som likvide midler.

**16. BANKINNSKUDD OG KONTANTER**

MORSELSKAP			KONSERN	
2016	2017	MNOK	2017	2016
-	-	Kontanter	141	129
31	-	Bundne midler	3	34
1 718	1 000	Andre bankinnskudd	1 179	1 809
<b>1 749</b>	<b>1 000</b>	<b>SUM BANKINNSKUDD OG KONTANTER</b>	<b>1 323</b>	<b>1 972</b>

**COOP NORGE SA:**

Konsernet har skattetrekkskonto med saldo MNOK 3 fra to datterselskaper. Resten av konsernet har skattetrekksgarantier fra et garantiinstitutt. Morselskapet har ingen kassekreditter, men en trekkfasilitet i bank på MNOK 2 000. Per årsskiftet er det ikke trukket på fasiliteten. Ett av datterselskapene har en kassekreditt med en ramme på MNOK 20, hvorav MNOK 17 var ubenyttet per 31. desember 2017.

**COOP NORGE EIENDOM AS:**

Selskapet har ingen ubenyttede trekkrettigheter utenfor konsernet. Selskapet har trekkrettigheter i Coop Norge SA på MNOK 1 500. Per 31. desember 2017 er MNOK 1 405 av denne benyttet.

**17. EGENKAPITAL I MORSELSKAPET**

Andelskapitalen i Coop Norge SA består av andelsinnskudd fra innmeldte lag. Lagenes ansvar for Coop Norge SAs forpliktelser begrenses til andelskapitalen. Selskapet kan utdele etterbetaling (overskuddsdeling) til medlemmene innenfor rammen av forsvarlig egenkapital og vedtektenes bestemmelser. Denne er begrenset oppad til årsoverskuddet. Selskapet kan innenfor de samme rammene yte konsernbidrag til innmeldte lag og foretak i Coop Norge SA konsern.

**DE STØRSTE EIERNE AV COOP NORGE SA**

	Andelsinnskudd MNOK	Andelsinnskudd	Antall medlemmer
Coop Øst SA	129	18,6 %	351 289
Coop Midt-Norge SA	88	12,7 %	185 738
Coop Sørvest SA	62	8,9 %	190 427
Coop Orkla Møre SA	48	6,9 %	89 025
Coop Innlandet SA	46	6,7 %	88 846
Coop Nord SA	45	6,4 %	91 563
Coop Vest SA	35	5,1 %	55 655
Coop Hordaland SA	34	5,0 %	126 663
Coop Økonom SA	29	4,2 %	66 452
Coop Vestfold og Telemark SA	28	4,0 %	103 425
Coop Nordland SA	22	3,1 %	47 760
Coop Finnmark SA	17	2,5 %	26 512
Coop Helgeland SA	17	2,5 %	25 548
Coop Vestviken SA	16	2,4 %	42 089
Coop Oppdal SA	12	1,8 %	20 076
Coop Fosen SA	6	0,9 %	6 924
Coop Sør-Helgeland SA	5	0,8 %	7 050
Madla Handelslag SA	5	0,7 %	25 463
Coop Klepp SA	4	0,5 %	10 445
Coop Ottadalen SA	3	0,5 %	3 903
<b>20 største eiere</b>	<b>653</b>	<b>94,0 %</b>	<b>1 564 853</b>
<b>ALLE COOP NORGES 87 EIERE PER 31.12.2017</b>	<b>694</b>	<b>100 %</b>	<b>1 627 408</b>

**18. LANGSIKTIG GJELD TIL KREDITTINSTITUSJONER****MORSELSKAP**

MNOK	2017				2016			
	Beløp	Gj.snitt rente	Forfall innen 1 år	Forfall senere enn 5 år	Beløp	Gj.snitt rente	Forfall innen 1 år	Forfall senere enn 5 år
Sum langsiktig gjeld 31.12	94	2,0 %	37	-	1 889	2,8 %	95	-

**KONSERN**

MNOK	2017				2016			
	Beløp	Gj.snitt rente	Forfall innen 1 år	Forfall senere enn 5 år	Beløp	Gj.snitt rente	Forfall innen 1 år	Forfall senere enn 5 år
Sum langsiktig gjeld 31.12	534	2,8 %	159	191	3 102	2,9 %	764	123

Finansielle leieavtaler (er inkludert i langsiktig gjeld ovenfor)

**MORSELSKAP OG KONSERN**

MNOK	2017				2016			
	Beløp	Forfall innen 1 år	Forfall innen 2–5 år	Forfall senere enn 5 år	Beløp	Forfall innen 1 år	Forfall innen 2–5 år	Forfall senere enn 5 år
Finansielle leieavtaler	94	37	57	-	136	35	101	-

Konsernets låneavtaler inneholder betingelser knyttet til oppfyllelse av visse nøkkeltall i forhold til rentedekningsgrad, forholdet mellom kontantstrøm, gjeldsnivå og egenkapitalandel. Konsernet tilfredsstiller disse betingelsene.

**19. FINANSIELL MARKEDSRISIKO****RENTERISIKO**

Renterisiko knytter seg i hovedsak til konsernets innlånsportefølje. Rentebytteavtaler sikrer selskaper i Coop Norge konsern en fast rente og forutsigbarhet på deler av langsiktig gjeld. Gjeldsporteføljens rentebindingsprofil dannes gjennom valg av rentestruktur på selskapenes lån og ved å benytte rentebytteavtaler. I tillegg har konsernet en opsjonsavtale/CAP knyttet til 3-mnd NIBOR. Finansiell renterisiko knytter seg i hovedsak til konsernets innlånsportefølje.

I tabellen under vises markedsverdien på disse avtalene dersom de ble realisert per 31. desember 2017. På grunn av lavere rentenivå enn avtalt er markedsverdien negativ. Rentebytteavtaler som oppfyller kravene til å være kontantstrømssikringsinstrumenter balanseføres ikke. Ingen av de eksisterende avtalene er balanseført.

**KONSERN**

MNOK	Sikret lånebeløp	Løpetid	Bokført verdi	Markedsverdi 31.12.2017	Markedsverdi 31.12.2016
Rentebytteavtale 1	150	23.12.2011–27.12.2018	-	(4)	(8)
Rentebytteavtale 2	400	19.01.2009–21.01.2019	-	(17)	(29)
Rentebytteavtale 3	350	13.07.2015–13.07.2018	-	(2)	(2)
Rentebytteavtale 4	375	04.04.2016–06.04.2021	-	(4)	(3)
Rentebytteavtale 5 (opsjonsavtale)	200	13.07.2015–15.07.2019	-	(1)	(1)
<b>SUM</b>	<b>1 475</b>		<b>-</b>	<b>(28)</b>	<b>(43)</b>

**VALUTARISIKO**

I 2017 importerte Coop Norge konsern varer i utenlandsk valuta for et beløp tilsvarende cirka MNOK 3 000. Disse varene gjøres opp i utenlandsk valuta, og representerer en betydelig valutarisiko. Av konsernets samlede leverandørgjeld på MNOK 4 548 utgjorde leverandørgjelden i utenlandsk valuta MNOK 371. Resultateffekten av valutahåndteringen relatert til drift ga en netto gevinst på MNOK 16 og resultateffekter av finansiell karakter ga en netto gevinst på MNOK 0,3. Per 31. desember 2017 hadde konsernet utestående valutakontrakter til en markedsverdi på MNOK 2.

**RÅVAREPRISRISIKO**

Råvarepriserisiko er primært knyttet til innkjøp av kraft, kaffe, sukker og konsentrater i Coop Norge konsern. Det er ikke gjort sikringer av råvarepriser i 2017.

Coop Norge konsern har i 2017 hatt et kraftforbruk på ca 190 GWh. For å skape forutsigbarhet i strømprisen sikres store deler av dette forbruket gjennom finansielle kontrakter i samarbeid med samvirkelagene i Norge. Det er inngått finansielle sikringskontrakter for leveringsårene 2018 og 2019. Markedsverdien av kontraktene utgjorde per 31. desember 2017 et urealisert tap for konsernet på MNOK 3.

**LIKVIDITETSRISIKO**

Likviditetsrisiko er risikoen for at konsernet ikke kan møte sine betalingsforpliktelser ved forfall. Tilgang på likviditet styres aktivt gjennom likviditetsplanlegging og rapportering fra løpende drift, samt kortsiktige og langsiktige låneopptak. Samlet likviditetsrisiko anses som lav.

Det er etablert en kommitert kredittramme hos banker på MNOK 2 000 som sikrer tilgjengelig likviditet ved behov.

**20. MELLOMVÆRENDE MED SELSKAP I SAMME KONSERN**

MORSELSKAP			
Fordringer	MNOK	2017	2016
Langsiktige fordringer		1 405	630
Kundefordringer		479	396
Andre kortsiktige fordringer		18	17
Gjeld	MNOK	2017	2016
Annen kortsiktig gjeld		1 181	980
Leverandørgjeld		447	362
Resultatposter			
	MNOK	2017	2016
Salgsinntekter <sup>1)</sup>		5 802	5 415
Andre driftsinntekter		196	222
Varekjøp		1 672	1 804
Andre driftskostnader		434	270
Renteinntekter		26	32
Rentekostnader		12	17

<sup>1)</sup> Coop Norge SA sitt salg til egneide butikker i Norsk Butikkdrift AS.

**21. TRANSAKSJONER OG MELLOMVÆRENDE MED SAMVIRKELAG**

Coop Norge SA er samvirkelegenes fellesorganisasjon og var eid av 87 samvirkelag per 31. desember 2017. Transaksjoner med samvirkelegene er dermed å betrakte som nærstående parter. Disse vises spesifisert under.

MORSELSKAP			KONSERN	
2016	2017	MNOK	2017	2016
<b>Resultatposter:</b>				
33 668	34 663	Salgsinntekter	34 552	33 578
-	-	Andre driftsinntekter	60	55
1	1	Renteinntekter	1	1
97	97	Rentekostnader	97	97
<b>Balansposter:</b>				
35	35	Ansvarlig lån	35	35
1 331	847	Kundefordringer	829	1 337
-	15	Andre kortsiktige fordringer	18	3
3 114	3 118	Innskudd	3 118	3 114
80	111	Forskudd fra kunder	111	80
147	132	Annen kortsiktig gjeld	132	147

**22. PANTSTILLELSER OG GARANTIER**

MORSELSKAP			KONSERN	
2016	2017	MNOK	2017	2016
<b>Pantstillelser:</b>				
1 753	-	Pantesikret langsiktig gjeld	394	2 924
277	306	Pantstillelser forpliktelser	329	298
-	-	Pantesikret kassekreditt	3	6
<b>2 030</b>	<b>306</b>	<b>SUM PANTSTILLELSER</b>	<b>726</b>	<b>3 228</b>
<b>Bokført verdi på pantsatte eiendeler:</b>				
108	-	Eiendom / driftsmidler	350	1 399
4 662	185	Aksjer / netto eiendeler i konsernselskaper	117	4 478
-	-	Andre eiendeler	52	19
<b>4 770</b>	<b>185</b>	<b>Sum bokført verdi på pantsatte eiendeler</b>	<b>519</b>	<b>5 895</b>
<b>Garantier:</b>				
21	16	Garanti husleie	16	21
<b>21</b>	<b>16</b>	<b>Sum forpliktelser i forbindelse med samvirkelag</b>	<b>16</b>	<b>21</b>
<b>437</b>	<b>308</b>	<b>Garantiforpliktelser husleie, lån i tilhørende prosjekter og driftsrelaterte forhold i tilknyttede og øvrige selskaper</b>	<b>696</b>	<b>922</b>
<b>458</b>	<b>324</b>	<b>SUM GARANTIER</b>	<b>712</b>	<b>943</b>

**MORSELSKAP**

Coop Norge SA har stilt en betinget garanti for husleie overfor eier av Logistikkcenteret på Bergmoen. Garantien utløses dersom engrosvirksomhet ikke lenger er kjernevirksomhet i Coop Norge SA.

Morselskapets aksjer i Coop Norge Handel AS var stilt som sikkerhet for lån tatt opp av Coop Norge Handel AS i forbindelse med finansieringen av kjøp av alle aksjene i ICA Norge AS. Lånet ble innfridd i 2017 og dermed bortfaller sikkerheten.

**KONSERN**

I tilknytning til lånefinansiering av kjøp av ICA Norge AS var aksjene i alle vesentlige datterselskaper med unntak av Coop

Norge Eiendom AS pantsatt frem til innfrielsen av lån i 2017. Coop Norge Handel AS har frem til fisjonen som ble gjennomført i november 2017 stilt lagereieendommen på Langhus som sikkerhet for pensjonsforpliktelser over drift. Etter fisjonen er aksjene i datterselskapet Coop Norge Langhus Eiendom AS stilt som sikkerhet for denne samme pensjonsforpliktelsen da Coop Norge Handel AS er fusjonert med morselskapet Coop Norge SA.

Coop Norge Eiendom konsern har inngått en avtale om garantert restverdi for en eiendom i Fredericia Danmark overfor SG Finans Danmark. Garantien løper til 1. oktober 2022, og garantert restverdi er estimert til MDKK 35.

**23. HENDELSER ETTER BALANSEDAGEN OG IKKE BALANSEFØRTE FORPLIKTELSE**

Det er uenighet mellom entreprenør og byggherre Rosenlund Kontorbygg knyttet til økte kostnader som er påløpt ved oppføring av et kontorbygg. Dom i tingretten falt i 2017, men ble anket til høyere rettsinstans. Ny dom forventes i løpet av 2018.

Det har ikke inntruffet andre hendelser etter balansedagen 31. desember 2017, og konsernet er ikke involvert i andre tvister eller rettsaker av betydning for å bedømme konsernets stilling og resultat av den økonomiske virksomhet.

**24. SELSKAP I KONSERNET**

Coop Norge konsern består 31. desember 2017 av følgende selskap under morselskapet Coop Norge SA:

Datterselskap:	Eierandel	Tilknyttede selskap/felleskontrollert virksomhet:	Eierandel
Coop Norge Industri AS, Oslo (eget konsern, se under)	100 %	dunnhumby Norge AS, Oslo	50 %
Norsk Butikkdrift AS, Oslo	100 %	Aera Payment & Identification AS, Oslo	50 %
Coop Norge Stavanger Eiendom AS, Oslo	100 %	Coop Trading A/S, Albertslund, Danmark	33 %
Coop Norge Tromsø Eiendom AS, Oslo	100 %	Daglivarehandelens Miljøforum AS, Oslo	33 %
Coop Norge Trondheim Eiendom AS, Oslo	100 %		
Coop Norge Langhus Eiendom AS, Oslo	100 %		
Coop Norge Stavanger Eiendom II AS, Oslo	100 %		
Bergmoen Øst 2 AS, Ullensaker	100 %		
Bergmoen Øst 4 AS, Ullensaker	100 %		
Kaffe AS, Ullensaker	100 %		
Coop Norge Eiendom AS, Moss (eget konsern, se under)	100 %		
Coop Norge Transport AS, Oslo	100 %		
Coop Forum SA, Oslo	100 %		
Monsterrykk AS, Oslo	100 %		

**COOP NORGE INDUSTRI KONSERN:**

Datterselskap:	Eierandel	Tilknyttede selskap:	Eierandel
<b>Coop Norge Industri AS, Oslo</b>	<b>100 %</b>	Ferskvarehuset AS, Ullensaker	34 %
Coop Norge Kaffe AS, Oslo	100 %		
A/S Røra Fabrikker, Inderøy	100 %		
Gomanbakeren Holding AS, Sandnes	100 %		
Goman-Bakeriet AS Hønefoss, Hønefoss	100 %		
Goman-Bakeriet AS Jæren, Figgjo	100 %		
Goman Dombås AS, Dombås	100 %		
Goman-Bakeriet AS Nord-Trøndelag, Verdal	100 %		
Goman Bakeriet AS Sørlandet, Kristiansand S	100 %		
Goman Bakeriet AS Trondheim, Trondheim	100 %		
Goman Bakeriet AS Østfold, Rolvsøy	100 %		
Goman Valaker AS, Søvik	50,01 %		
Goman Rognaldsen AS, Lindås	50,01 %		
Goman Kjelstad AS, Lena	50,01 %		
Nord Blomst AS, Lørenskog	50,10 %		
TradeWay AS, Tiller	50,01 %		

**COOP NORGE EIENDOM KONSERN:**

Datterselskap:	Eierandel	Aksjer eiet av datterselskaper:	Eierandel
Alta Handelspark AS, Moss	75 %	<b>Coop Romerike Eiendom AS</b>	
Ankertunet AS, Moss	100 %	Bjerkesenteret AS, Moss	100 %
Baglo Holding AS, Moss	100 %	Bjerketunet AS, Moss	50 %
Beitostølen AS, Moss	100 %	Glommengata 3 AS, Kongsvinger	50 %
Bondelia Eiendom AS, Moss	100 %	Jernbanegaten 6 Kongsvinger AS, Moss	100 %
Coop Eiendom Forvaltning AS, Moss	100 %	Sentrumsbygget Nes AS, Moss	100 %
Coop Raufoss Kjøpesenter AS, Moss	100 %		
Coop Romerike Eiendom AS, Moss	100 %	<b>Granstunet Eiendom AS</b>	
Coop Øst Eiendom AS, Moss	100 %	Granstunet Parkering AS, Moss	100 %
Einerhaugveien 1 og 2 AS	100 %		
Enebakkeveien 289 Eiendom AS, Moss	100 %	<b>Norsk Bransjesenter AS</b>	
Gran Handelspark AS, Moss	100 %	Askim Næringspark AS, Moss	100 %
Granstunet Eiendom AS, Moss	100 %	Nordmørsenteret AS, Moss	100 %
Haakon Tvettersvei 8 Eiendom AS, Moss	100 %	Kilen Handelspark AS, Asker	40 %
Hellinga 8 B Eiendom AS, Moss	100 %	Kilen Syd AS, Asker	100 %
Hommersåkveien 20 AS, Moss	100 %	Reservatveien Bolig AS, Asker	100 %
Jernbaneveien 18 Eiendom AS, Moss	100 %	Tolvkanten AS, Asker	100 %
Kurlandåsen 2 Eiendom AS, Moss	100 %	Tolvkanten Bolig AS, Asker	100 %
Kvartal 15 Gjøvik AS, Moss	100 %		
Meierikvartalet AS, Moss	100 %	Stoa Holding AS, Moss	83 %
Midtoddveien 2 Eiendom AS, Moss	100 %	Stoa Bransjesenter AS, Moss	100 %
Mosjøen Handelspark AS, Moss	100 %		
Moss Parkering AS, Moss	100 %	Trio Eiendoms Invest AS, Tromsø	40 %
Mosseveien 7 & 9 Eiendom AS, Moss	100 %	Fauske Handelspark AS, Moss	100 %
Nedre Nøttveit 12 Eiendom, Moss	100 %	Gjøvik Boligpark AS, Tromsø	100 %
Nordmørsenteret AS, Moss	100 %	Nordlysparken AS, Harstad	40 %
Norsk Bransjesenter AS, Moss	100 %		
Orkidehøgda Mjøndalen AS, Moss	100 %	<b>Rosenlund Bydelscenter AS</b>	
Orødveien 22 Eiendom AS, Moss	100 %	Industrigata 17 AS, Moss	100 %
Pustutveien 6-14 AS, Moss	100 %	Industrigata 17 1 AS, Moss	100 %
Region Øst Eiendom AS, Moss	100 %	Industrigata 17 2 AS, Moss	100 %
Rosenlund Bydelscenter AS, Moss	63 %	Gudbrandsdalvegen 190 AS, Moss	100 %
Smidsrød Eiendom AS, Moss	100 %	Xanto Lillehammer AS, Moss	100 %
Svaleveien 6 AS, Moss	100 %		
Torpegata 8 A Eiendom AS, Moss	100 %	<b>Smidsrød Holding AS og Baglo Holding AS</b>	
Trekanten 6 Eiendom AS, Moss	100 %	Teie Eiendom AS, Nøtterøy	50 %
Tåsenveien 28 Eiendom AS, Moss	100 %		
Veitvedt Utvikling AS, Moss	100 %		
Vestli Nærserver Eiendom AS, Moss	100 %		
Wilsesvei 3 Eiendom AS, Moss	100 %		
Ørsnesveien 33 AS, Moss	100 %		
Årdalssenteret AS, Moss	100 %		

**24. SELSKAP I KONSERNET FORTSETTER**

Tilknyttede selskap:	Eierandel	Aksjer eiet av tilknyttede selskap:	Eierandel
Amco Eiendom AS, Surnadal	50 %	<b>Coop Innlandet Eiendom AS</b>	
Byggforvaltning Norge AS, Ålesund	33 %	Birivegen 56 Eiendom AS, Moss	100 %
Coop Eiendom Orkla Møre AS, Ålesund	50 %	Brustuen Vågå AS, Moss	100 %
Coop Eiendom Rogaland AS, Klepp	20 %	Fagernes Sentrum Eiendom AS, Moss	100 %
Coop Eiendom Sørvest AS, Moss	50 %	Flateby Eiendomsutvikling AS, Moss	100 %
Coop Hordaland Eiendom AS, Kokstad	50 %	Hovdesvingen Eiendom AS, Moss	100 %
Coop Innlandet Eiendom AS, Moss	50 %	Jernbanegata 1 Eiendom AS, Moss	100 %
Coop Oppdal Eiendom AS, Moss	50 %	Kongsvegen 5 Eiendom AS, Moss	100 %
Coop Vest Eigestad AS, Moss	50 %	Lomoen Vinstra AS, Moss	100 %
Coop Vestfold og Telemark Eiendom AS, Moss	50 %	Løten Eiendom AS, Moss	100 %
Coop Øst Etablering AS, Moss	50 %	Ringebu Sentrum Eiendom AS, Moss	100 %
Demag Utvikling AS, Narvik	37 %	Stasjonsvegen 9 Eiendom AS, Moss	100 %
IEU Møbel Invest AS, Gjøvik	50 %	Storgata 29 Eiendom AS, Moss	100 %
Innlandsporten AS, Stange	25 %	Sørdortunet Eiendom AS, Moss	100 %
Jessheim Vest Bolig AS, Asker	33 %	Trysilcenteret AS, Moss	100 %
Jessheim Vest Eiendom AS, Asker	33 %		
Kirkenes Handelspark AS, Tromsø	33 %	<b>Coop Vest Eigestad AS</b>	
Kvassnessveien 3 og 5 AS, Bergen	50 %	Coop Vest Eigestad Ulsteinvik AS, Moss	100 %
Leknesletta AS, Svolvær	25 %	Coop Vest Eigestad Ørsta AS, Ørsta	100 %
Lofot-Senteret AS, Leknes	24 %	Coop Vest Eigestad Volda AS, Moss	100 %
Mariero Utvikling AS, Stavanger	50 %	Coop Vest Eigestad Øyrane AS, Moss	50 %
Marstrandgata 9 & 11 Prosjekt AS, Oslo	34 %	Bicos AS, Nordfjordeid	50 %
Nedre marka Eiendom AS, Bryne	50 %	Citus AS, Førde	50 %
Nøsthaugen Eiendom II AS, Kristiansund	40 %	Moengården Vest AS, Nordfjordeid	50 %
Ruggevik Næringspark AS, Harstad	50 %	Setrevegen 2 AS, Stryn	45 %
Sandviksveien 73/75 AS, Moss	50 %	Sjøsandene Eiendom AS, Førde	50 %
Sjøgata 42 AS, Moss	50 %		
Skjetteveien 40 Eiendom AS, Moss	50 %	<b>Coop Vestfold og Telemark Eiendom AS</b>	
Strandparken Utvikling AS, Kristiansund	40 %	Holmejordet Stavern AS, Moss	100 %
Stølstunet AS, Beitostølen	50 %	Jernbanegt. 3 Porsgrunn AS, Moss	100 %
Teie Torg Eiendom AS, Moss	50 %	Merdeveien 4 AS, Moss	100 %
Verftsgata 7 AS, Namsos	50 %	Storgt. 137 AS, Moss	100 %
Ålgård Sentrum Eiendom AS, Ålgård	25 %	Telemarksvegen AS, Moss	100 %
Åsane Bolig AS, Asker	25 %		
Åsane Energi AS, Asker	25 %	<b>Coop Øst Etablering AS</b>	
		Årvold Park AS, Moss	100 %
<b>Aksjer eiet av tilknyttede selskap:</b>	<b>Eierandel</b>	<b>IEU Møbel Invest AS</b>	
<b>Amco Eiendom AS</b>		IEU Mjøsen Eiendom Nord AS, Lillehammer	100 %
Amco Bygg Nærbø AS, Surnadal	50 %		
Amfi Bygg Nærbø AS, Surnadal	50 %	<b>Strandparken Utvikling AS</b>	
Amfi Bygg Eidsvoll AS, Surnadal	100 %	Strandparken 2 AS, Hammerfest	100 %
Amfi Bygg Elverum AS, Surnadal	100 %	Strandparken Mellom AS, Hammerfest	100 %
Amfi Bygg Fauske AS, Surnadal	100 %		
BB-Senteret Årnes, Surnadal	100 %	<b>Ålgård Sentrum Eiendom AS</b>	
Coop Rørvik Eiendom AS, Surnadal	50 %	Magneten Eiendom AS, Ålgård	100 %
Dølastugu Eiendom AS, Surnadal	50 %	Magneten Gass AS, Ålgård	100 %
Sogningen Storsenter AS, Surnadal	100 %	Stasjonen Eiendom AS, Ålgård	100 %
		Handelsparken Ålgård AS, Ålgård	100 %
<b>Coop Eiendom Orkla Møre AS</b>		Stasjonen Bolig AS, Ålgård	100 %
DNP 4 AS, Ålesund	100 %	Magneten Næring AS, Ålgård	100 %
		<b>Coop Hordaland Eiendom AS</b>	
<b>Coop Eiendom Rogaland AS</b>		Åsane Utvikling AS, Kokstad	100 %
Madla Revheim Utbygging Bolig AS	100 %	Åsane Handel AS, Kokstad	100 %
		Horisont Drift AS, Kokstad	100 %
<b>Coop Oppdal Eiendom AS</b>			
M 17 Oppdal AS, Moss	100 %		
Møya Støren AS, Moss	100 %		

**SAMVIRKELAGENES GARANTIFOND AL**

Samvirkelagens Garantifond AL er eid av Coop Norge SA. Garantifondets styre velges av samvirkelagene og Coop Norge SA har dermed ikke bestemmende innflytelse overfor Samvirkelagens Garantifond AL. Garantifondet blir av denne grunn ikke konsolidert i Coop Norge konsern. Se egen oppstilling i etterfølgende note.

**25. SAMVIRKELAGENES GARANTIFOND AL**

Tall fra Samvirkelagens Garantifond AL sitt regnskap:

Resultatregnskap MNOK	2017	2016
<b>Driftsinntekter:</b>		
Medlemsavgift fra samvirkelagene	39	40
Renteinntekter obligasjoner	14	14
Renteinntekter Coop Norge SA innskudd	5	5
Kursgevinst obligasjoner	1	1
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>59</b>	<b>60</b>
<b>Driftskostnader:</b>		
Lønn og andre personalkostnader	1	2
Tap på garantiansvar	-	1
<b>Sum driftskostnader</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Driftsresultat</b>	<b>58</b>	<b>57</b>
<b>ÅRETS OVERSKUDD</b>	<b>58</b>	<b>57</b>
<b>Balanse MNOK</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Anleggsmidler:</b>		
Obligasjoner	629	587
<b>Omløpsmidler:</b>		
Coop Norge SA innskudd	133	118
Opptjente, ikke innbetalte renter	6	5
<b>Sum omløpsmidler</b>	<b>139</b>	<b>123</b>
<b>SUM EIENDELER</b>	<b>768</b>	<b>710</b>
<b>Egenkapital og gjeld:</b>		
Egenkapital	768	709
<b>Gjeld:</b>		
Annen kortsiktig gjeld	-	1
<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>	<b>768</b>	<b>710</b>



BDO AS  
Munkeblomsveien 45  
Postboks 1704 Viken  
0121 Oslo

## Uavhengig revisors beretning

Til årsmøtet i Coop Norge SA

Uttalelse om revisjonen av årsregnskapet

### Konklusjon

Vi har revidert Coop Norge SAs årsregnskap som består av:

- selskapsregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2017, resultatregnskap og kontantstrømpoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper, og
- konsernregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2017, resultatregnskap og kontantstrømpoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.

Etter vår mening:

- er årsregnskapet avgitt i samsvar med lov og forskrifter
- gir selskapsregnskapet et rettviseende bilde av den finansielle stillingen til Coop Norge SA per 31. desember 2017 og av selskapets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret som ble avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.
- gir konsernregnskapet et rettviseende bilde av den finansielle stillingen til konsernet Coop Norge SA per 31. desember 2017 og av konsernets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret som ble avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.

### Grunnlag for konklusjonen

Vi har gjennomført revisjonen i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder de internasjonale revisjonsstandardene International Standards on Auditing (ISA-ene). Våre oppgaver og plikter i henhold til disse standardene er beskrevet i Revisors oppgaver og plikter ved revisjon av årsregnskapet. Vi er uavhengige av selskapet slik det kreves i lov og forskrift, og har overholdt våre øvrige etiske forpliktelser i samsvar med disse kravene. Etter vår oppfatning er innhentet revisjonsbevis tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon.

### Annen informasjon

Ledelsen er ansvarlig for annen informasjon. Annen informasjon består av årsberetningen.

Vår uttalelse om revisjonen av årsregnskapet dekker ikke annen informasjon, og vi attesterer ikke den andre informasjonen.



I forbindelse med revisjonen av årsregnskapet er det vår oppgave å lese annen informasjon med det formål å vurdere hvorvidt det foreligger vesentlig inkonsistens mellom annen informasjon og årsregnskapet, kunnskap vi har opparbeidet oss under revisjonen, eller hvorvidt den tilsynelatende inneholder vesentlig feilinformasjon.

Dersom vi konkluderer med at den andre informasjonen inneholder vesentlig feilinformasjon er vi pålagt å rapportere det. Vi har ingenting å rapportere i så henseende.

### Styrets og konsernsjefens ansvar for årsregnskapet

Styret og konsernsjefen (ledelsen) er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet i samsvar med lov og forskrifter, herunder for at det gir et rettviseende bilde i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge. Ledelsen er også ansvarlig for slik intern kontroll som den finner nødvendig for å kunne utarbeide et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil.

Ved utarbeidelsen av årsregnskapet er ledelsen ansvarlig for å ta standpunkt til selskapets og konsernets evne til fortsatt drift, og på tilbørlig måte å opplyse om forhold av betydning for fortsatt drift. Forutsetningen om fortsatt drift skal legges til grunn for årsregnskapet så lenge det ikke er sannsynlig at virksomheten vil bli avvirket.

### Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

Vårt mål med revisjonen er å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet som helhet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil, og å avgi en revisjonsberetning som inneholder vår konklusjon. Betyggende sikkerhet er en høy grad av sikkerhet, men ingen garanti for at en revisjon utført i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder ISA-ene, alltid vil avdekke vesentlig feilinformasjon som eksisterer. Feilinformasjon kan oppstå som følge av misligheter eller utilsiktede feil. Feilinformasjon blir vurdert som vesentlig dersom den enkeltvis eller samlet med rimelighet kan forventes å påvirke økonomiske beslutninger som brukerne foretar basert på årsregnskapet.

Som del av en revisjon i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder ISA-ene, utøver vi profesjonelt skjønn og utviser profesjonell skepsis gjennom hele revisjonen. I tillegg:

- identifiserer og anslår vi risikoen for vesentlig feilinformasjon i regnskapet, enten det skyldes misligheter eller utilsiktede feil. Vi utformer og gjennomfører revisjonshandlinger for å håndtere slike risikoer, og innhenter revisjonsbevis som er tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon. Risikoen for at vesentlig feilinformasjon som følge av misligheter ikke blir avdekket, er høyere enn for feilinformasjon som skyldes utilsiktede feil, siden misligheter kan innebære samarbeid, forfalskning, bevisste utelatelser, uriktige fremstillinger eller overstyring av intern kontroll.



- opparbeider vi oss en forståelse av den interne kontroll som er relevant for revisjonen, for å utforme revisjonshandlinger som er hensiktsmessige etter omstendighetene, men ikke for å gi uttrykk for en mening om effektiviteten av selskapets og konsernets interne kontroll.
- evaluerer vi om de anvendte regnskapsprinsippene er hensiktsmessige og om regnskapsestimaterne og tilhørende noteopplysninger utarbeidet av ledelsen er rimelige.
- konkluderer vi på hensiktsmessigheten av ledelsens bruk av fortsatt drift-forutsetningen ved avleggelsen av regnskapet, basert på innhentede revisjonsbevis, og hvorvidt det foreligger vesentlig usikkerhet knyttet til hendelser eller forhold som kan skape tvil av betydning om selskapets og konsernets evne til fortsatt drift. Dersom vi konkluderer med at det eksisterer vesentlig usikkerhet, kreves det at vi i revisjonsberetningen henleder oppmerksomheten på tilleggsopplysningene i regnskapet, eller, dersom slike tilleggsopplysninger ikke er tilstrekkelige, at vi modifierer vår konklusjon om årsregnskapet og årsberetningen. Våre konklusjoner er basert på revisjonsbevis innhentet inntil datoen for revisjonsberetningen. Etterfølgende hendelser eller forhold kan imidlertid medføre at selskapet og konsernet ikke fortsetter driften.
- evaluerer vi den samlede presentasjonen, strukturen og innholdet, inkludert tilleggsopplysningene, og hvorvidt årsregnskapet representerer de underliggende transaksjonene og hendelsene på en måte som gir et rettviseende bilde.
- innhenter vi tilstrekkelig og hensiktsmessig revisjonsbevis vedrørende den finansielle informasjonen til enhetene eller forretningsområdene i konsernet for å kunne gi uttrykk for en mening om det konsoliderte regnskapet. Vi er ansvarlige for å lede, følge opp og gjennomføre konsernrevisjonen. Vi alene er ansvarlige for vår revisjonskonklusjon.

Vi kommuniserer med styret blant annet om det planlagte omfanget av revisjonen og til hvilken tid revisjonsarbeidet skal utføres. Vi utveksler også informasjon om forhold av betydning som vi har avdekket i løpet av revisjonen, herunder om eventuelle svakheter av betydning i den interne kontrollen.

#### Uttalelse om øvrige lovmessige krav

##### Konklusjon om årsberetningen

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, mener vi at opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til anvendelse av overskuddet er konsistente med årsregnskapet og i samsvar med lov og forskrifter.



##### Konklusjon om registrering og dokumentasjon

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, og kontrollhandlinger vi har funnet nødvendig i henhold til internasjonal standard for attestasjonsoppdrag (ISAE) 3000 «Attestasjonsoppdrag som ikke er revisjon eller forenklet revisorkontroll av historisk finansiell informasjon», mener vi at ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av selskapets og konsernets regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god bokføringskikk i Norge.

Oslo, 16. mai 2018  
BDO AS

  
Asle Aftret  
Statsautorisert revisor

**SAMVIRKELAGENE**

Ved utgangen av 2017 er det 87 samvirke­lag som er en del av Coop.

Samvirke­lagene har hatt en omsetningsvekst på 2,3 % i 2017. Samlet omsetning for 2017 ble MNOK 44 591.

Driftsresultatet for samvirke­lagene samlet ble MNOK 591 mot MNOK 720 i fjor. Målt i prosent av omsetningen er driftsresultatet redusert med 0,3 prosentpoeng i forhold til 2016. Bruttofortjenesten i prosent for samvirke­lagene er på samme nivå som 2016, mens driftskostnadene har økt med 0,3 %. Driftsresultat for Coop i Norge utgjorde MNOK 1 198 for 2017, som er en reduksjon på MNOK 296 fra 2016.

Resultat før skatt for samvirke­lagene samlet er på MNOK 833, mot MNOK 839 i 2016. I prosent av omsetningen er resultatet på samme nivå som 2016. For Coop i Norge har resultat før skatt gått ned med 152 MNOK og viser MNOK 1 314 for 2017.

I løpet av 2017 har Coop økt medlemsmassen med 76 919 medlemmer, og det var totalt 1 627 408 medlemmer i Coop ved utgangen av året.

Totalt har medlemmene opptjent MNOK 930 i kjøpeutbytte i Coops butikker og medlemsrabatter fra samarbeidspartnere, mot MNOK 752 i 2016.

**RESULTATREGNSKAP:**

SAMVIRKELAGENE SAMLET				COOP I NORGE		
2015	2016	2017	MNOK	2017	2016	2015
42 350	43 599	44 591	Salgsinntekter	55 623	54 497	49 288
1 010	1 112	1 133	Andre driftsinntekter	3 270	3 384	3 341
<b>43 360</b>	<b>44 711</b>	<b>45 724</b>	<b>SUM DRIFTSINTEKTER</b>	<b>58 893</b>	<b>57 881</b>	<b>52 629</b>
33 808	34 721	35 502	Varekostnad	41 194	40 330	36 510
5 073	5 201	5 348	Personalkostnader	8 173	7 966	8 026
3 979	4 086	4 282	Andre driftskostnader	8 327	8 108	8 626
<b>42 860</b>	<b>44 008</b>	<b>45 132</b>	<b>DRIFTSKOSTNADER</b>	<b>57 694</b>	<b>56 404</b>	<b>53 162</b>
90	17	(1)	Andre poster	(1)	17	90
<b>590</b>	<b>720</b>	<b>591</b>	<b>DRIFTSRESULTAT</b>	<b>1 198</b>	<b>1 494</b>	<b>(443)</b>
92	116	120	Resultatandel tilknyttede selskap	118	125	93
(18)	3	122	Finansielle poster	(2)	(153)	(274)
<b>664</b>	<b>839</b>	<b>833</b>	<b>RESULTAT FØR SKATT</b>	<b>1 314</b>	<b>1 466</b>	<b>(624)</b>

**COOP NORGE KONSERN**

Organisasjonsnummer:  
936 560 288 MVA

**Hovedkontor:**  
Østre Aker vei 264,  
0977 Oslo

**Postadresse:**  
Postboks 21 Haugenstua,  
0915 Oslo  
inngang fra  
Haavard Martinsens vei.  
Telefon: 22 89 95 95

**KONSERNLEDELSEN**

**Konsernsjef**  
Geir Inge Stokke

**Sømløse kundeopplevelser**  
**Viseadministrerende**  
**direktør**  
Gøril Joys Johnsen

**HR-direktør**  
Vuokko Hassel

**Direktør Økonomi og finans**  
Merete Egelund Valderhaug

**Direktør Organisasjon og**  
**medlem**  
Geir Jostein Dyngeseth

**Kommunikasjonsdirektør**  
Bjørn Takle Friis

**IT direktør**  
Magne Solberg

**Direktør Innkjøp &**  
**Sortiment**  
Tor Helge Gundersen

**Direktør Faghandel**  
Lars-Petter Olafsen

**Direktør Logistikk**  
Roger Nyeng

**Direktør Kjede**  
Håvard Jensen

**DATTERSELSKAP AV**  
**COOP NORGE SA****COOP NORGE INDUSTRI AS**

**Kontoradresse:**  
Østre Aker vei 264,  
0977 Oslo  
**Postadresse:**  
Postboks 21 Haugenstua,  
0915 Oslo  
inngang fra  
Haavard Martinsens vei.  
Telefon: 22 89 95 95

**Styreleder:**  
Geir Inge Stokke  
**Styremedlemmer:**  
Tor Helge Gundersen  
Knut Berg  
Stig Gøran Hansen  
Per B. D. Brochmann  
Olav Rønningen  
Margrethe Bårdsen

**Administrerende direktør**  
Torgeir Sveine

**COOP NORGE EIENDOM AS**

Postboks 128  
1501 Moss  
**Kontoradresse:**  
Henrik Gernersgate 14  
1530 Moss  
Telefon: 69 20 42 60

**Styreleder:**  
Geir Inge Stokke  
**Nestleder:**  
Lars Arve Jakobsen  
**Styremedlemmer:**  
Lars Weyer-Larsen  
Merete E. Valderhaug  
Morten Erik Stulen  
Geir Espe

**Administrerende direktør**  
Roy K. Meyer

**NORSK BUTIKKDRIFT AS**

Postboks 6500 Rodeløkka,  
0501 Oslo  
**Kontoradresse:**  
Sinsenveien 45  
0585 Oslo  
Telefon resepsjon Sinsen:  
24 16 72 28,  
sentralbord Coop: 22 89 95 95

**Styreleder:**  
Geir Inge Stokke  
**Styremedlemmer:**  
Tore Tjomsland  
Merete E. Valderhaug  
Arild Sørlien  
Lars Arve Jakobsen  
Kay Arne R. Nedrejord  
Geir Espe  
Lars Boye Halvorsen  
Jorunn Martinsen  
Cecilie Borander (observatør)  
Knut Mørk (observatør)

**Administrerende direktør**  
Bent O. Aamotsmo

**COOP NORGE**  
**TRANSPORT AS**

Lautmovegen 91  
2067 Jessheim  
Telefon: 46 82 59 36

**Styreleder:**  
Halvor Nassvik  
**Styremedlemmer:**  
Christian Stange Eidem  
Eirik Borge  
Per Einar Kristoffersen  
Tor Arne Akselsen  
(observatør)

**Daglig leder**  
Tormod Rønningen

**ÅRSMØTET COOP NORGE**  
**2017/2018**

Ordfører:  
Stig E. Mortensen  
(Coop Nord SA)  
Varaordfører:  
Merete Fogh Lund  
(Coop Sørvest SA)

Årsmøtet Coop Norge vedtok på Høst-Årsmøtet Coop Norge 15. november 2017 å gå fra årsmøte med valgte representanter til åpent årsmøte. Pr. 31.12 var det 87 samvirke­lag som kunne stille med totalt 87 hovedrepresentanter med møte- / tale- og stemmerett samt 28 årsmøtorepresentanter med møte- og talerett. I tillegg er det 4 representanter fra de ansatte i Coop Norge konsern.

Antall stemmer per samvirke­lag beregnes ut fra kjøp i Coop Norge.





Omsorg for mennesker, samfunn og naturen er en viktig del av Coops identitet.

GEIR INGE STOKKE, KONSERN SJEF COOP NORGE SA



**COOP NORGE SA** Postadresse: Postboks 21 Haugenstua, 0915 Oslo  
Besøksadresse: Østre Aker vei 264, 0977 Oslo, Inngang fra Haavard Martinsens vei  
Tlf: 22 89 95 95 | e-post: [info@coop.no](mailto:info@coop.no) | [www.coop.no](http://www.coop.no)