









20

*INNHold*

21



22

16	<i>Overordnet strategi</i>	
24	<i>De beste kundeopplevelsene</i>	
32	<i>Unikt medeierunivers</i>	
40	<i>Et bærekraftig Coop</i>	
48	<i>De beste menneskene</i>	
56	<i>Den beste samarbeidspartneren</i>	

4: Nøkkeltall

6: Dette er Coop

8: Forord ved Geir Inge Stokke

10: Kjedeoversikt

16: Overordnet strategi

24: De beste kundeopplevelsene

32: Unikt medeierunivers

40: Et bærekraftig Coop

48: De beste menneskene

56: Den beste samarbeidspartneren

64: Bærekraft i tall

66: Coops bærekraftsrapport

82: Årsberetning og årsregnskap

84: Styret og årsberetning

98: Årsregnskap

102: Noter til årsregnskapet

133: Revisors beretning

136: Firmainformasjon og adresser

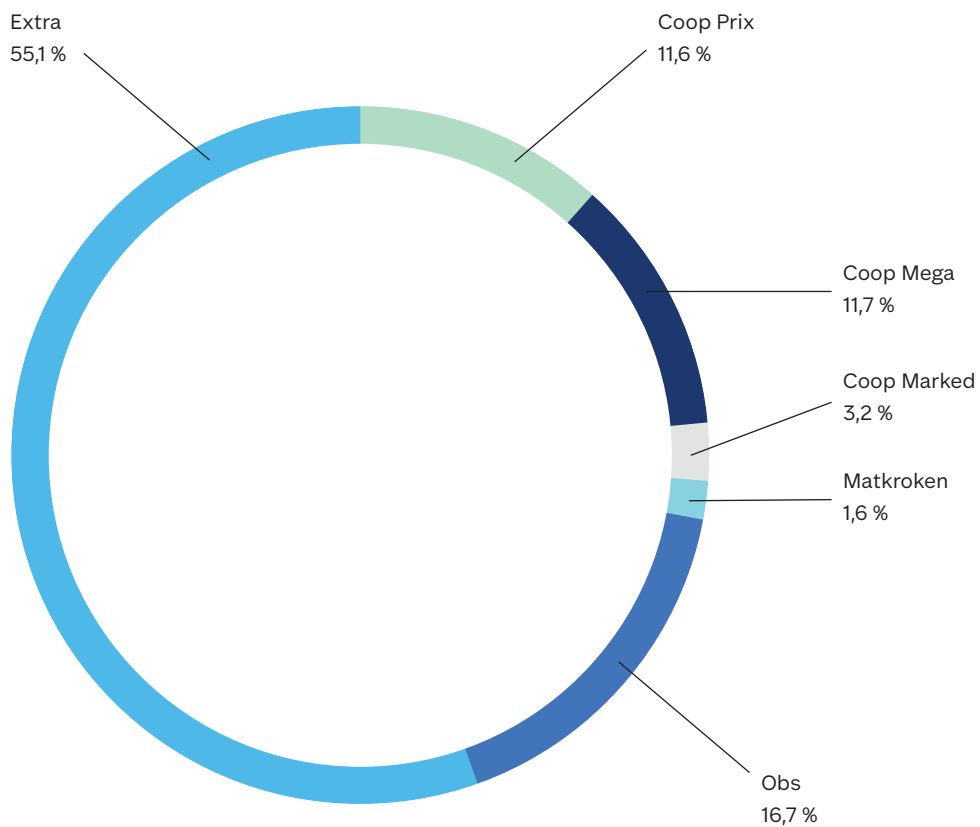
# NØKKELTALL

## 2021

### Finansielle nøkkeltall for Coop Norge konsern

MNOK	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Totale driftsinntekter</b>	59 939	58 632	50 608	49 297	47 933
Driftsresultat uten avskrivninger/nedskrivninger (EBITDA)	1 232	1 710	1 183	1 242	1 282
Driftsresultat (EBIT)	520	986	513	478	569
Resultat før skattekostnad	603	1 040	479	318	423
Årsresultat	499	817	380	807	378
<b>Kapital</b>					
Totalkapital	23 193	20 002	16 989	15 727	15 623
Egenkapital, inkl. minoritetsinteresser	7 371	6 887	6 045	5 704	4 887
Egenkapitalandel	31,8 %	34,4 %	35,6 %	36,3 %	31,3 %
<b>Kontantstrøm</b>					
Netto kontantstrøm	(220)	(445)	297	(771)	(893)
<b>Lønnsomhet</b>					
EBITDA	2,1 %	2,9 %	2,3 %	2,5 %	2,7 %
EBIT	0,9 %	1,7 %	1,0 %	1,0 %	1,2 %
Resultat før skattekostnad	1,0 %	1,8 %	0,9 %	0,6 %	0,9 %
Årsresultat	0,8 %	1,4 %	0,8 %	1,6 %	0,8 %
Gjennomsnitt antall årsverk for Coop Norge konsern	4 456	4 220	3 968	3 862	3 780
Antall medlemmer i samvirkelagene	1 983 334	1 887 302	1 790 794	1 708 176	1 627 408
Antall samvirkelag	62	66	73	76	87

MARKEDSFORDELINGEN MELLOM  
DAGLIGVAREKJEDENE



**MNOK 1 286**

KJØPEUTBYTTE

# 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.



## Coop Norge Industri AS

er et heleid datter­sel­skap av Coop Norge SA. A/S Røra Fabrikker, Goman AS, TradeWay AS og Ferskvarhuset AS er datterselskap av Coop Norge Industri AS.



## Norsk Butikkdrift AS

er et heleid datter­sel­skap av Coop Norge SA, og ble overtatt gjennom oppkjøp i 2015. Norsk Butikkdrift AS står for driften av butikker som er spredt utover store deler av landet. Nær halvparten av dem drives som franchise.



## Coop Norge Eiendom AS

er et heleid datter­sel­skap av Coop Norge SA, og et fullsortiments eiendomshus. Coops eget eiendomsselskap bidrar til utvikling og nyetablering av Coops virksomhet.



## Coop Norge Transport AS

er et heleid datter­sel­skap av Coop Norge SA. Transportselskapet sørger for distribusjon fra lager til butikk.



MEDEIERE I  
SAMVIRKELAGENE

---

1 983 334

---

SAMVIRKELAG

---

62

---

BUTIKKER

---

1 247

---

ANSATTE I COOP

---

28 000

---

5 991 ANSATTE I  
COOP NORGE KONSERN





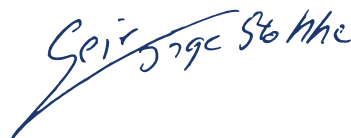
# FORORD VED GEIR INGE STOKKE

Da 2020 gikk mot slutten, var det mange som trodde at den mest krevende delen av pandemien lå bak oss. Likevel skulle det vise seg at 2021 ble et like annerledes og utfordrende år, med stadige smittetopper og nasjonale tiltak. Den store forskjellen på de to årene var den kollektive erfaringen. Gjennom 2020 hadde vi opparbeidet oss et sett med rutiner som raskt kunne tas i bruk når smittetrykket gikk opp. Hvis jeg skal nevne én ting som virkelig imponerte meg i 2021, så må det være mine medarbeideres enorme evne til å omstille seg raskt og ha en positiv innstilling. Det har vært helt avgjørende for å kunne levere godt i den samfunns-kritiske rollen vi har.

Samtidig som vi har håndtert smittevern, hjemmekontor, globale leveranseproblemer og økte råvarepriser, har vi også oppnådd solide økonomiske resultater for de snart to millioner medeierne våre. Som eneste dagligvareaktør i 2021 fikk vi en økning i markedsandelen vår. I et marked som opplevde en sjelden tilbakegang, fortsatte vi fremover. Bak denne økningen ligger det en enorm innsats fra alle som jobber i Coop, og det er jeg veldig stolt av.

I 2021 brukte vi også tid på å se fremover. Resultatet av det ble den reviderte strategien frem til 2025. Et omfattende og inkluderende arbeid som i stor grad legger føringene for hvor vi som fellesskap skal styrke oss, hva vi sammen skal oppnå, og ikke minst hvordan vi skal komme dit. Strategien, som er inndelt i fem hovedstrategier, er tema for denne årsrapporten. Over de neste sidene kan du lese intervjuer med noen av de menneskene som har bidratt i arbeidet, og samtidig lære mer om satsingene som vi gleder oss stort til å ta fatt på.

Jeg ønsker deg en god lesning.



Geir Inge Stokke  
Konsernsjef Coop Norge SA

# KUNDEN FØRST

Pandemiens andre år har vært hektisk for Coops åtte kjeder. Ikke bare har de bidratt til noen av markedets beste tall, kjedene har også utarbeidet nye og reviderte kjedestrategier. Sammen med den overordnede konsernstrategien kommer disse til å definere selskapet i årene som kommer.







## 2021

I året som har gått, har Coop-systemet produsert og levert det remmer og tøy kan holde. Tallene viser at selskapet gjør det bedre enn både markedet og egne målsettinger.

– Jeg kan ikke huske at vi noen gang har tatt flere markedsandeler på ett år, med unntak av det året vi kjøpte opp ICA. Veksten fra annerledesåret 2020 har holdt seg, både innen dagligvare og bygg.

Ordene tilhører Håvard Jensen, direktør kjeder i Coop Norge SA.

– Suksessen skal tilskrives alle de dedikerte menneskene som hver dag går på jobb for å gjøre Coop enda litt bedre. Fra møter i butikk til utvikling av nye digitale muligheter – alle som gjør kundenes hverdag enklere og bedre, kan ta sin del av æren for de fantastiske resultatene vi har skapt sammen i 2021, forteller han stolt.

Coop står aldri stille. Det er spesielt én ting som opptar Håvard når det gjelder å vinne morgendagen.

– Mange snakker om digitalisering, men jeg synes det handler vel så mye om vekst og utvikling i hverdagen. Vi må forstå at alt skjer på kundens premisser. De kommer først, uansett hvordan du ser på det.

Et godt eksempel på utvikling og forståelse av kunder anno 2021 er bærekraft.

– Bærekraft er viktig for kundene våre, samfunnet og selvfølgelig for oss i Coop. Arbeidet på dette området står høyt på listen for samtlige kjeder. Det gleder meg at vi har tatt store steg og blant annet redusert bruk av plastemballasje og økt bruken av flerbrukshandlenett i året som gikk.

## Strategi ganger to

I arbeidet med den reviderte konsernstrategien for perioden frem mot 2025 har kjedene vært tett involvert som representant for Coops primære kontaktflate mot kundene. Gjennomgående for selskapets strategiarbeid er en kunden-først-mentalitet



samt visjonen, nemlig *Det skal lønne seg å velge Coop*. Sistnevnte gjelder naturlig nok for kunder, medeiere og samarbeidspartnere.

– Vi har lagt bak oss en bred prosess for konsernstrategien som har inkludert svært mange i hele systemet vårt. Resultatet hadde ikke blitt så gjennomarbeidet uten kjedenes konkrete innsikt og fokus på kundemøtene. Jeg vil takke alle som har bidratt, både direkte og indirekte.

Det er ikke bare Coop i Norge som under fjoråret har arbeidet strategisk. Også kjedene har tilpasset retninger til markedsutviklingen i kjedestrategiene sine.

– Ved å skaffe oss kunde- og markedsinnsikt, blant annet gjennom undersøkelser gjort i medlemspanelet, samarbeid med interne avdelinger i Coop og fora som kjederåd og kjedestyret, har vi tatt temperaturen på hva som skjer i markedet. Kjedestrategiene har blitt oppdatert, og det er nå tydeligere enn noen gang hva de ulike kjedene i Coop-systemet skal tilby kundene.

De reviderte kjedestrategiene inkluderer fem hovedstrategier, én per kjede med ulikt fokus, og utgjør Coops porteføljestrategi for de åtte kjedene. Håvard er mest opptatt av helheten, men trekker likevel frem ett poeng:

– Coop kan bare eksistere dersom kundene våre føler at vi prioriterer og forstår dem. At de fem kjedestrategiene alle tar det poenget innover seg, fra ulike innfallsvinkler, er det aller viktigste.

Arbeidet med å konkretisere uttak og grep er i full gang.

– Det er ikke sånn at det er ett stort startskudd for dette arbeidet. Snarere tvert imot, det er mange små og hyppige uttak som til enhver tid gjennomføres. Coop er til stede over hele landet, noe som gir oss store regionale og lokale muligheter. Kjedestrategiene ivaretar og løfter frem nettopp disse.

Ingenting tyder på at konkurransen innen bygg og dagligvarer svekkes i tiden fremover, snarere tvert imot.

– Med revidert konsernstrategi og oppdaterte kjedestrategier er vi godt rustet for morgendagen. Vi skal og må være relevante for medeiere, kunder og samarbeidspartnere. Jeg gleder meg til å ta stadig nye markedsandeler sammen med bransjens beste samling av kjeder, konkluderer Håvard.



### Extra

Butikker: 535

---

Omsetning: MNOK 34 026

---

I 2021 var Extra landets raskest voksende dagligvarekjede for 14. året på rad. Vi ekspanderte til hele 535 butikker, ble nok et år årets vekstvinner i lavpris og nådde en historisk høy markedsandel på 16,3 %. Konseptet «Gjør det billig!» har virkelig satt seg, og markedskampanjene til kjeden er mer offensive enn noen gang. Vi ble i tillegg vekstvinner i lavprissegmentet innen viktige vareområder som frukt/grønt, bleier/barnemat og fersk middag. Andelen fantastiske ansatte er økende, og andelen fornøyde kunder har stabilisert seg på et godt nivå. Extra har 10 000 fantastiske ansatte som hver dag ønsker å skape de beste handleopplevelsene for de 3 millioner kundene våre ukentlig. Extra har også gjennom 2021 styrket posisjonen sin ytterligere og står sterkere enn noen gang på veien mot toppen!



### Coop Mega

Butikker: 70

---

Omsetning: MNOK 7 247

---

Coop Mega leverte i 2021 nok et knallsterkt år på omsetning, lønnsomhet og gode kundeopplevelser. Det ble i 2021 gjennomført hele 16 butikkoppgraderinger samt etablert to helt nye butikker, som raskt havnet øverst på omsetningstoppen. Coop Mega har gjennom 2021 styrket posisjonene sine på lokalmat, frukt og grønnt, vegetar og økologi. I tillegg har kjeden tatt et kvantesprang på opplevd kvalitet blant de viktigste kvalitetsparameterne for valg av butikk. Vi brenner for et stort utvalg, unike råvarer, kunnskap og kompetanse. Det er derfor vi sier: «Lenge leve mangfoldet!» Kjeden har satt seg ambisiøse mål for fremtiden og er nå klare til å realisere dem.



### Obs

Butikker: 31

---

Omsetning: MNOK 10 274

---

2021 ble ett av historiens beste år for oss i Obs målt i både omsetning og bruttokroner. Vi har blitt dagligvarebransjens vekstvinner hele tre ganger, og for andre år på rad ble vi blant topp tre på Norsk Kundebarometer. I tillegg har selvbetjeningsløsningen vår ShopExpress satt nye rekorder, mens nettsalget er større enn noensinne. Sammen har vi implementert Smart butikkdrift i samtlige varehus, tatt NM-gull i frukt og grønnt og nådd en all-time-high for kriteriet «fantastiske ansatte». Alt dette, og mer, mens vi stadig rekrutterer nye og yngre kundehjertter til oss i Obs. Tusen takk til våre dedikerte og dyktige ansatte, som sammen har levert disse flotte resultatene. Nå gleder vi oss til fortsettelsen i 2022!



### Obs BYGG

Butikker: 56

---

Omsetning: MNOK 6 541

---

Det knyttet seg mye spenning til 2021 for oss i Obs BYGG etter et 2020 som omsetningsmessig slo alle rekorder. Med bakgrunn i at pandemien og reiserestriksjonene fortsatte, valgte mange også i 2021 å pusse opp, ordne i hagen eller bygge terrasser. Omsetningsmessig endte Obs BYGG på en vekst på 0,9 % mot 2020. Dette er sterkt, ettersom flere uforutsette hendelser inntraff i løpet av året. Vi hadde blant annet utfordringer med varetilgang, stopp i Suezkanalen, barkebilleangrep og skogsdød. Dette påvirket spesielt sesongvarer og førte til en unormal prisvekst på trelast. I tillegg hadde vi i en lengre periode 17 varehus som var fysisk stengte, og bare Klikk og hent på parkeringsplass som eneste omsetningsmulighet. Gjennom året har vi også åpnet et nytt varehus i Kongsberg og flyttet Obs BYGG Lade til Obs BYGG Leangen. Nok et rekordår for kundefavoritten Obs BYGG.

**Coop Byggmix**

Butikker: 51

Omsetning: MNOK 636

Coop Byggmix gikk med stor spenning inn i året 2021, da vi hadde lagt bak oss tidenes omsetningsår i 2020. Etttersom mange fortsatt satt på hjemmekontor og det fremdeles var reiserestriksjoner, ble lysten til å gjøre små og store forbedringer hjemme opprettholdt. Omsetningsmessig endte Coop Byggmix opp med en vekst på 1,4 %. Gjennom 2021 har den eksterne kommunikasjonen gjennomgått en oppgradering, og vi har forsterket synligheten og gjennomføringen vår i sosiale medier.

**Coop Prix**

Butikker: 255

Omsetning: MNOK 7 183

2021 ble et godt år for Coops største nabolagskjede, men vi gjorde også mange tilpasninger i et omskiftelig covid-år. Tusen takk til alle ansatte for en fremragende innsats! Nær 80 butikker ble oppgradert til kjedens nye visuelle profil og innredning, og moderniseringene har blitt svært godt mottatt av kunder og medeiere. Med slagordet «Fort gjort» vil vi fremheve at alle kan gjøre en rask og effektiv handel hos Coop Prix – til og med verdens tregeste skapning, dovendyret! Lanseringen av dovendyret i 2021 bidro til økt kjennskap og kunnskap om kjeden, noe som igjen bidro til økt omsetning. Bærekraftsarbeidet fortsetter. I 2021 lanserte vi Mens Club, et viktig tiltak for å fjerne tabuer om menstruasjon. Vi viderefører også målet om å være beste kjede på andel norske varer i frukt- og grøntavdelingene våre, ved å prioritere norsk frukt og grønt når det er tilgjengelig.

**Coop Marked**

Butikker: 151

Omsetning: MNOK 1 986

Begge kjedene oppnådde et godt 2021, og vi er stolte av alle våre fantastiske ansatte. Tusen takk til alle for en fenomenal innsats for å bidra til en trygg handel gjennom et uforutsigbart år med mye covid-19-smitte rundt om i Norge. Både Coop Marked og Matkroken hadde god vekst i andel fornøyde kunder gjennom fjoråret, og med det styrket de posisjonen sin som lokalbutikk. Slagordet vårt «Godt vi har hverandre» signaliserer at vi ønsker å bidra til livskraftige lokalsamfunn ved å tilby butikker tilpasset lokale behov, men også bidra på andre måter lokalt, ved for eksempel å være lokal møteplass / tilby kaffekrok, bidra på ulike typer lokale arrangementer m.m. Coop Marked og Matkroken har gjennom mange år fremmet norske mattradisjoner og vil videreføre dette i 2022.

**Matkroken**

Butikker: 93

Omsetning: MNOK 973





# *DET SKAL LØNNE SEG Å VELGE COOP!*

Fra bruk av ny teknologi til utvikling av ansatte – Coop er alltid i bevegelse. For å sikre at alle drar i samme retning, og styrer mot samme mål, er riktige strategier avgjørende. I året som ligger bak oss har Coop ferdigstilt sin reviderte strategi for perioden frem mot 2025.

Coops reviderte strategi består av fem hovedstrategier:

- De beste kundeopplevelsene
  - Unikt medeierunivers
  - Et bærekraftig Coop
  - De beste menneskene
  - Den beste samarbeidspartneren
- 

Coop Norge konsern skal bidra til vekst og lønnsomhet for Coop ved å blant annet gjøre følgende:

- møte dagens og fremtidens kundebehov
  - bygge medeierunivers
  - styrke og videreutvikle bærekraftig verdikjede
  - satse på menneskene
  - optimalisere hvordan vi jobber i organisasjonen
- 



### **Egenart, nytte og nytenking**

Som konsernsjef i Coop Norge SA vet Geir Inge Stokke hvor viktig det er å levere i hverdagen, samtidig som man planlegger for fremtiden.

– Vi er, og har på mange måter alltid vært, annerledeskjeden. Helt fra starten med Arne Forbrugslag i 1867 og stiftelsen av Norges Kooperative Landsforening, NKL, i 1906, har egenart stått sentralt. Troen på egen medeiermodell står også sterkt i den reviderte strategien, forklarer Geir Inge.

Med over 1,9 millioner medeiere og 28 000 ansatte i Coop i Norge, er det viktig å ha øyne og ører åpne for gode innspill. I tillegg til en rekke formelle og uformelle innspill fra hele organisasjonen har over 100 medarbeidere hatt konkrete oppgaver i arbeidet med den reviderte strategien. Det har totalt i 2021 blant annet gått med 1 224 møtetimer og over 1 500 kaffekopper i arbeidet med den reviderte strategien.

– Misjonen vår er å skape nytte for medeierne. Da sier det seg selv at vi må forstå og lytte til hva folk er opptatt av. Samtidig er det viktig å favne bredt i både samvirkelag og fellesorganisasjonen for å fange opp gode innspill og nye løsninger. Ingen eksterne er hentet inn for å gjøre denne jobben med strategien, og jeg er stolt over at arbeidet utelukkende er gjort av dyktige og engasjerte Coop-folk.

### **En levende strategi**

Skal kampen om markedsandeler vinnes, må vi sette oss ambisjoner og gjennomføre konkrete grep. Coops reviderte strategi består derfor av fem hovedstrategier.

– Vi er avhengig av en levende strategi som til enhver tid gir oss muligheter. Samfunnet endrer seg hele tiden, og Coop må endre seg med det. Evnen til å være tilpasningsdyktig er avgjørende.



Geir Inge Stokke

Det er ikke bare en pandemi som stiller krav til forflytningsevnen. Digital innovasjon, regulative krav og forskrifter samt konkurrenters nyvinninger er andre eksempler på at strategisk arbeid ikke kan være statisk. Skal man vinne i et konkurranseutsatt marked, må det skje en kontinuerlig utvikling.

– Nå er det maskiner som analyserer adferd og leverer relevant kundeinnsikt. Det gir oss muligheter som mer tilpassede kuponger til hver enkelt medeier gjennom Coop-appen.

Men selv om teknologien er ny, er prinsippet gammelt. Geir Inge forklarer:

– Før lå all innsikten i hodet på de lokale kjøpmennene. De visste at familien Hansen likte et bestemt brød i helgene og sørget for å legge det av på lørdag morgen. Den samme forståelsen for kundenes preferanser har vi tatt med oss videre, selv om det i dag er digitale verktøy som håndterer det meste av innsiktsarbeidet.

### **Bærekraft og veien mot 2025**

Mye av det som er fint med Coop, er det samme som er fint med Norge. Samhold, åpenhet og demokrati står fremdeles sterkt i landet vårt.

– Som folk bryr vi oss om hverandre og samfunnene vi er en del av. Lokale butikker og lokal produksjon er viktig for at folk skal trives der de bor.

Geir Inge trekker også frem bærekraft som et viktig område for Norge og Coop.

– Som en stor samfunnsaktør er det naturlig at vi gjør mye. Samtidig er vi klare på at vi skal gjøre mer! Vi jobber aktivt med saltinnhold og tilsetningsstoffer, barns leker, lokal mat, malingen du har på veggen, sporbarhet, produktene du bruker i håret og på kroppen. Listen er lang, der Coop som selskap har stor påvirkningskraft, alene og gjennom samarbeidspartnerne våre. Dagens unge er opptatt av bærekraft, og det gleder meg at mange av de nye medeierne i Coop kommer fra den gruppen.



For Coop er veien frem mot 2025 full av spennende muligheter. Geir Inge trekker frem tre milepæler som skjer allerede i 2022:

– La meg først få nevne den nye medeiermodellen. Kort fortalt blir den enda mer individuell og gjør det digitale livet til medeierne våre enda enklere. Vi gleder oss også stort til å åpne CLog 2.0, Coops sentrallager på Gardermoen, og det nye faghandelslageret vårt på Langhus. Alle disse tre eksemplene sørger på sin måte for at det også i fremtiden skal lønne seg å velge Coop.

### **Lokalt engasjement**

Grete Nyborg Rolandsen er en samfunnsengasjert sivilingeniør fra Narvik. Siden 2013 har hun vært medlemsvalgt styremedlem i Coop Nord.

– For meg har det alltid vært viktig å bidra lokalt og regionalt, forteller Grete.

Med bakgrunn fra byggebransjen og som innehaver av flere styreverv, blant annet i Sparebanken Narvik, har hun mye å bidra med for både lokalsamfunn og Coop.

– Når overskudd går tilbake til lokalsamfunnet, gir det merverdi til medlemmene våre og alle som mottar støtte. Coop står sterkt i dette langstrakte landet, og det er viktig at vi beholder den lokale egenarten vår og har gode butikker.

Med erfaring fra eiendoms- og prosjektutvikling var utvikling av butikkporteføljen til Coop noe som fristet Grete, da noen foreslo at hun burde stille til Coop-valg.

– Å få bidra til at lokale butikker ikke bare opprettholdes, men også utvikles og etableres, gir meg mye. Samtidig er det viktig at Coop går i overskudd og tjener penger. På den måten kan mer gis tilbake til for eksempel idrett og aktivitet. Når Coop gjør det bra, da gjør lokalmiljøet det bra. Det er det aller viktigste for meg og mitt engasjement, smiler Grete.

### **Involvering**

I arbeidet med den reviderte strategien har samvirkelagene og Coop Norge SA jobbet tett sammen. Naturlig nok gjelder dette Grete og Coop Nord også.

– I Coop Nord har vi årlige strategimøter. Og i prosessen med revidert strategi har vi i styret fått ta del i arbeidet der vi bygger videre på rammeverket som kommer sentralt fra Coop. Vi har gjennomgått



Grete Nyborg Rolandsen

fokusområdene og handlingsplaner samt kommet med innspill. Dette har vært gode prosesser med fokus på medvirkning, og jeg opplever et godt engasjement. Slik må det være i et «medeierunivers» som Coop er. Med snart 2 millioner medeiere og 28 000 ansatte er det viktig at rammeverket er solid, og at alle kjenner til og jobber mot de samme målene.

Det er ofte medlemsvalgte representanter i ulike

Coop-fora året rundt. Viktigheten av å lytte til innspill fra medeierne kan ikke understrekes nok.

– Selvsagt gir det oss en stor konkurransefordel! Involvering og deltagelse fra medeierne våre gir oss ekstra styrke i kampen mot de privateide kjedene.

En dynamisk strategi gir muligheter til å være proaktiv og fremtidsrettet. I en digital tidsalder er dette viktigere enn noen gang.

– Evnen til omstilling speiler jo på mange måter samfunnet, og da kanskje særlig de yngre kundene. Hvis vi skal klare å treffe disse og få de involvert som medeiere, må vi se og lytte til hva de er opptatt av. At unge evner å utnytte teknologi og har et stort engasjement for bærekraft, er gledelig. Samtidig ser vi at delingsøkonomi og viljen til å bry seg om andre også står veldig sterkt i den målgruppen. «Litt ditt» synes for meg å være helt i tråd med verdiene deres.

### **Menneskelig utvikling**

Som Geir Inge, er Grete opptatt av bærekraft. Hun trekker også frem utvikling av ansatte som et viktig grep for å lykkes i den neste strategiperioden.

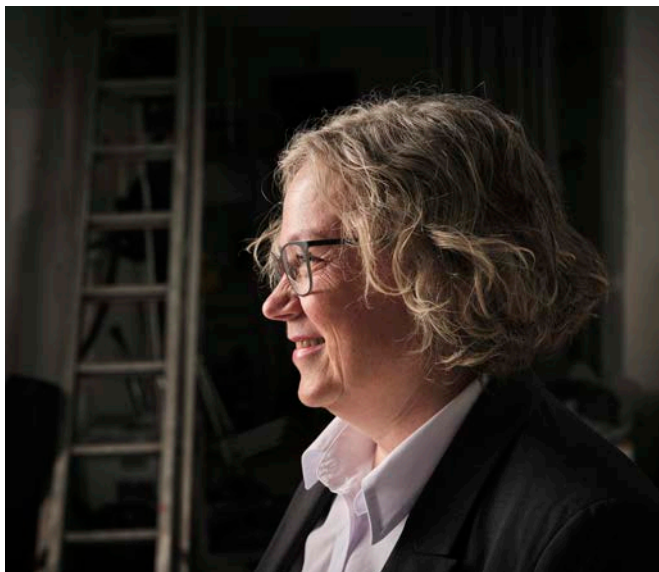
– Coop bør være den beste arbeidsgiveren. Jeg er glad for at *De beste menneskene* er en av hovedstrategiene. Arbeidsmarkedet er utfordrende, og skal vi lykkes med å rekruttere de beste, da må ansatte og ledere hele tiden trives og utvikles.

Grete har selv vært leder i mange år og vet hvor mye innsats som kreves for at utvikling skal skje. Men at det er verdt det, det er hun sikker på.

– Coop er en del av folket. Mange unge har sin første arbeidsplass hos oss. Vi må sørge for at alt ligger til rette for de som er nye, og for de som har vært ansatt en stund. Faglig utvikling, karrieremuligheter og pensjonsordninger er viktig for alle de ansatte.

Også lederne i Coop må få muligheter til å utvikle seg. Grete forklarer:

– Den reviderte strategien løfter opp lederrollen og videreutvikler den. I Coop Nord diskuterer vi også dette temaet, for gode ledere er en viktig del av det å utvikle hele organisasjonen. Dette er en kontinuerlig prosess der vi hele tiden må forbedre oss, avslutter styremedlemmet fra Narvik.



## SLIK KAN MEDEIERNE PÅVIRKE

Coop er «litt ditt», og som medeier har du flere måter å påvirke små og store beslutningsprosesser. Slik fungerer medeierdemokratiet i praksis:

---



### Coop Valg

Som medeier kan du stille som kandidat, eller stemme frem andre kandidater du mener vil gjøre en god jobb som medlemsvalgt i årsmøtet i ditt samvirkelag. Dersom du ønsker å engasjere deg er dette stedet å starte. Neste Coop Valg gjennomføres i 2024.



#### Årsmøtet i samvirkelaget

Dersom du blir stemt frem av medeierne under Coop Valget får du en plass i årsmøtet. Årsmøtet er samvirkelagets øverste organ og består av valgte representanter fra medeierne og fra de ansatte. Årsmøtet skal velge hvem som skal sitte i styret i samvirkelaget, godkjenne årsberetningen og årsregnskapet, samt treffe bestemmelser om anvendelse av årsoverskuddet.



#### Årsmøtet Coop Norge

Årsmøtet er Coop Norges høyeste organ. Her stiller samvirkelagene med årsmøtorepresentanter som utøver innflytelse på vegne av medeierne. Møtet avholdes årlig og her stemmes det blant annet på hvem som skal sitte i Styret Coop Norge.

Vil du vite mer om hvordan du kan påvirke, finner du ytterligere informasjon på [coop.no/om-coop/virksomheten/medlemsdemokrati](https://coop.no/om-coop/virksomheten/medlemsdemokrati)

# *KUNDER, KONKURRANSE* **OG KAKESTYKKER**





Kampen om kundene innenfor dagligvare og byggevare har aldri vært tøffere. For å møte en stadig økende konkurranse, gjør Coop en rekke grep for å sikre den beste kundeopplevelsen.

#### **Alltid i endring**

Norske forbrukere endrer stadig preferanser. Noen mener det er problematisk, mens Trude Jacobsen, konstituert direktør Sømløse kundeopplevelser i Coop Norge SA, tenker det motsatte.

– Endring gjør naturligvis jobben vår krevende, men samtidig veldig spennende! Vi må forstå balansen og retningen som markedet til enhver tid beveger seg i.

Trude er utdannet økonom og har en master i internasjonal ledelse fra England. Med 17 års fartstid i Coop har hun flere ganger vært sentral i store og viktige endringer.

– Jeg har jobbet mye med utvikling, og nå har jeg havnet i den heldige situasjonen at jeg får være med og bidra til at flinke folk her i Coop får utviklingsmuligheter.

Trudes humør er smittende. Hun er glad i mennesker og engasjementet økes enda noen hakk når hun kommer inn på kundeopplevelser, en sentral del av den neste strategiperioden.

– Den viktigste adferdsendringen for medeierne og kundene våre er drevet av teknologi. Slik har det vært en stund, og slik kommer det nok til å bli i uoverskuelig fremtid. Digitalisering betyr endring, og endring gir muligheter. De skal vi forstå og utnytte på best mulig måte frem mot 2025.

I Coop inkluderes medeiere og kunder blant annet gjennom medeierpaneler og en rekke undersøkelser. Kontinuerlig analyse og bruk av data gjør Coop best mulig rustet til å forstå kundens ønsker og utfordringer.

### De beste kundeopplevelsene

Sammen skal vi skape de beste kundeopplevelsene gjennom grundig innsikt i markedet, en sterk forståelse av kundenes behov og ved å levere på våre definerte kundeløfter – hver eneste dag. Vi skal alltid sette kunden først og sørge for at kunden får de produktene som forventes, en tydelig medlemsfordel, topp kvalitet, fantastiske ansatte, gode priser og attraktive tilbud.

Coop Norge konsern skal gjennom sin delstrategi på området blant annet gjøre følgende:

- styrke kundeorienteringen og bruk av data og innsikt
- tydeliggjøre kjedekonseptene og sikre etterlevelse
- øke tilgjengelighet for handel
- styrke ansattes kompetanse
- optimalisere kunde- og markedskommunikasjon
- forenkle og bedre hjelp og service til kunden
- styrke egne merkevarer (EMV)
- øke kategoriutviklingen



Trude Jacobsen

– Vi skal selvfølgelig levere det folk vil ha. Samtidig handler det vel så mye om relevans og inspirasjon. Oppgaven vår blir derfor å finne balansen mellom dagens og morgendagens kundebehov, forteller Trude.

### Høye ambisjoner

I takt med den teknologiske utviklingen har krav og muligheter for dialog mellom kunde og bedrift blitt betraktelig større. Samvirkelagene og Coop Norge har sammen investert og utviklet systemer for å sikre best mulig kundedialog.

– Hovedstrategien «De beste kundeopplevelsene» har som ambisjon at kunden skal kjenne Coop, og at Coop skal kjenne kunden. Da blir dialog avgjørende. Jeg er overbevist om at kundeopplevelsen blir best dersom behov og preferanser møtes av tilbud og inspirasjon. Å velge Coop skal og må være enkelt.



Før pandemien traff Norge med full kraft i 2020, var veksten i dagligvare- og byggevarebransjen svak. Hvordan samfunnet ser ut etter covid-19, er det ingen som vet med sikkerhet, men Coop har i den reviderte strategien tatt høyde for det meste.

– Frem mot 2025 har vi sett på ulike scenarioer og mulige vekstområder. Vi skal alltid skape verdi for medeierne våre, og for å få til det må vi tenke bredere. Det er stadig flere som ønsker seg en bit av den tradisjonelle kaken vår. Derfor kan vi ikke bare møte den økende konkurransen med forsvar, vi må også skape nye forretningsområder, slik at kaken rett og slett blir større!

Det er ikke bare ambisjonene som er høye i Coop, også bidragslysten er stor. Trude kan fortelle om et skyhøyt engasjement.

– Tverrfaglige grupper har arbeidet med hoved- og delstrategier, målbilder og analyse. Det har vært rift om å få være med på arbeidet. Uansett hvor du jobber og hva du jobber med, de beste kundeopplevelsene er noe som opptar oss alle.

### **Kompetanse**

Høye ambisjoner er lite verdt dersom de ikke blir møtt med riktig kompetanse. Satsingen på samarbeid, utvikling og kultur samt en av de andre hovedstrategiene, «De beste menneskene», vil komme Coops medeiere og kunder til gode.

– Selv om det er maskiner som sikrer oss data og nødvendig innsikt, trenger vi nå mer enn noen gang riktige folk til å kunne gjøre underlaget om til gode beslutninger og smarte løsninger. En av de mange tingene som gjør meg stolt av å jobbe i Coop Norge, er den proaktive holdningen til det å utvikle mennesker, avslutter Trude.

## Vikeland

Besøker du Vennesla i Agder fylke og handler på Extra Vikeland, er sjansen stor for at du treffer på butikksjef Espen Kaarikstad. Kristiansanderen som pendler fire mil hver dag, har stort sett jobbet i butikk hele livet.

– Alt begynte da jeg var 16 år. Min første jobb var i en butikk på Sørlandssenteret, og fra den dagen har jeg hatt en forkjærlighet for livet i dagligvarehandelen.

Etter et kort opphold som taxisjåfør fant Espen fort tilbake til melk og brød. Fra ICA gikk veien inn i Coop-systemet, og siden 2016 har han vært butikksjef på Vikeland.

– Hver morgen åpner jeg butikken og setter ut ferske brød. Dagen starter klokken sju og er ikke ferdig før siste kunde er fornøyd, forteller den prat-somme sørlendingen.

Espens arbeidsdager er varierte. Livet i butikk er mindre rutinebasert enn det folk flest kanskje tror.

– Evnen til å tilpasse seg er viktig. Plutselig får en samarbeidspartner en utfordring, eller så er det en ansatt som trenger hjelp. Det skjer noe hele tiden.

Med en hektisk hverdag er det viktig at alle er godt informert og kjenner til rutiner og regler. Espen har prioritert opplæring av de ansatte, og innsatsen han har lagt ned, har gitt resultater.

– De siste årene har vi hevet standarden på butikken. At vi er flinke til å dele og hjelpe hverandre, er suksessoppskriften. Før kjente ikke alle til målsettingene våre, men nå har alle et aktivt forhold til tallene. Som leder for gjengen gir det meg mye å se at de bryr seg om arbeidsplassen sin.

## Camp Extra

For å sikre at *De beste kundeopplevelsene* blir mer

enn bare ord i et strategidokument, arbeider Coop Norge hele tiden med å utvikle nye muligheter for læring. Extra Vikeland, en del av datterselskapet Norsk Butikkdrift AS, har hatt stor glede av ett av tiltakene.

– Camp Extra har gjort hverdagen vår utrolig mye enklere, forklarer Espen.

Den digitale opplæringsplattformen Camp Extra er i stadig utvikling, og i 2021 tok den nye steg. Uansett om du er ny eller rutinert, her er det noe for alle.

– Hver uke kommer det en ny digital løype som hver enkelt ansatt skal klikke seg gjennom. Innholdet er alt fra bærekraft til ukens kundeavis. Fordi det er lagt opp på en enkel og morsom måte, blir det lystbetont og mange vil være med. At man kan vinne premier og få kudos, skader heller ikke, humrer Espen.

Den totale kundereisen favner etter hvert bredt, men det er ingen tvil om at møtet i butikk har stor betydning for kundeopplevelsen. Med motiverte og kunnskapsrike ansatte blir arbeidet med å ivareta kundene mye enklere.

*– DET BETYR IKKE NOE  
OM DU ER MEDEIER ELLER  
HANDLER HOS OSS FOR  
FØRSTE GANG. HER BLIR  
ALLE TATT LIKE GODT IMOT.*



Espen Kaarikstad

– Det betyr ikke noe om du er medeier eller handler hos oss for første gang. Her blir alle tatt like godt imot.

Et annet eksempel på hvordan Espen og kollegaene hans arbeider med de beste kundeopplevelsene, er innenfor den digitale utviklingen. Men kanskje ikke helt slik du tror.

– Under pandemien har Coopay blitt veldig populært, men ikke alle kunder er like komfortable med smarttelefoner. Derfor har vi både installert og drevet med opplæring i bruk av Coop-appen her i

butikken gjennom hele 2021. Den eldste vi har hjulpet, tror jeg var godt oppe i 90-årene.

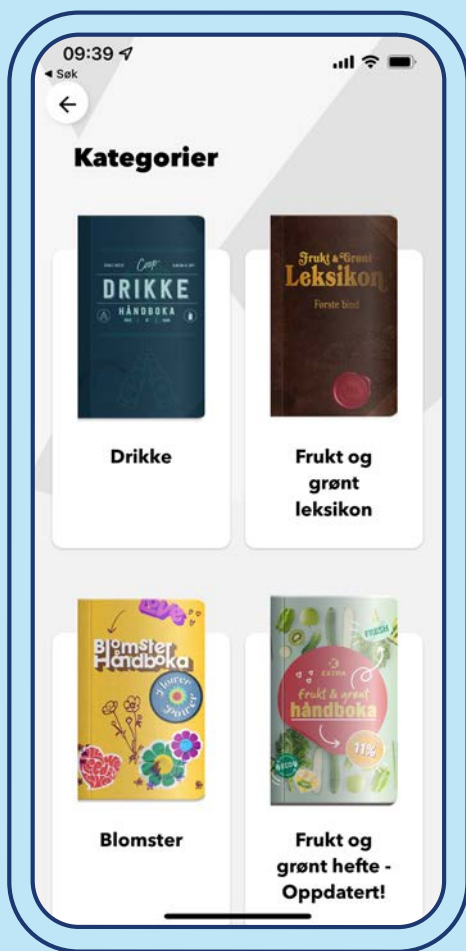
Ved siden av populære Coopay trekker Espen frem et annet digitalt fortrinn som kundene på Vikeland setter stor pris på.

– De digitale kupongene er en veldig styrke, som bidrar til å skape kundetraffikk og lojalitet. Samtidig har vi mange andre digitale muligheter foran oss. Jeg gleder meg til å se hva det neste store blir, avslutter han.

# CAMP EXTRA



Camp Extra er en digital opplæringsplattform for Extras medarbeidere. Målet er å gjøre opplæring gøy og lett tilgjengelig. Alle håndbøkene er digitale og enkle å finne, og økt kunnskap gir en ekstra trygghet i møte med kundene. Ulike spill, for eksempel *Brødløypa*, gjør fagkurs til en morsom og lærerik opplevelse.









# 1 983 334 MEDEIERE OG ØKENDE

Coop er ikke som andre handelsaktører i Norge. Den unike medeiermodellen er selve fundamentet for virksomheten. Og det viktigste av alt? Den lar seg ikke kopiere.

## Status

Er du medeier i Coop, får du ikke bare kjøpeutbytte fra samvirkelag basert på det du har handlet det siste året, du får også tilgang til en rekke gode tilbud fra små og store aktører. Men hvorfor stoppe der? Cecilia Nilsen, produkteier medlemsfordeler i butikk, har store ambisjoner på vegne av både medeiere og Coop Norge SA.

– Det viktigste vi gjør er å følge misjonen vår, som sier at vi skal skape nytte for medeierne våre. I 2021 gjorde vi mer enn noen gang, og i årene som kommer, skal vi gjøre enda mer.

Cecilias Coop-karriere startet i 2016 som vikar på kundesenteret, og som ung og ambisiøs har hun grepet mulighetene som har kommet hennes vei.

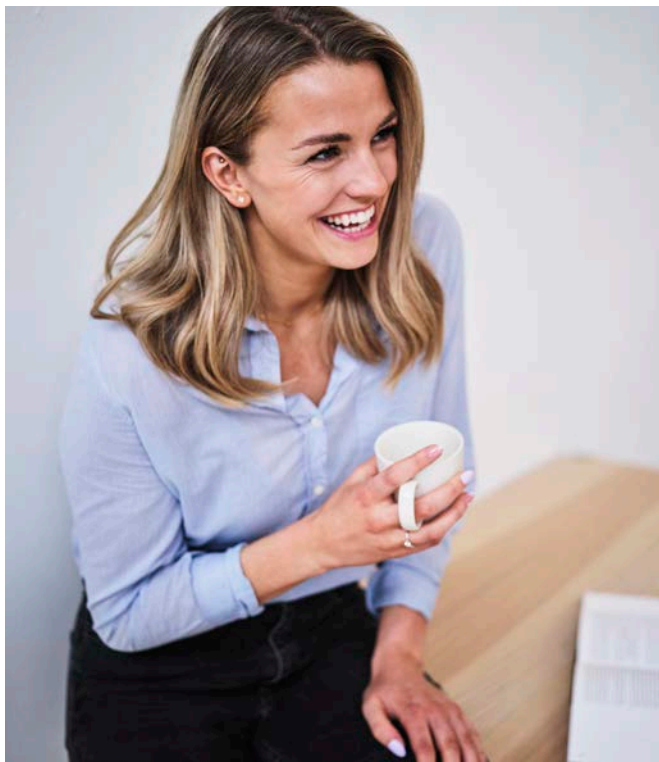
– Selv om læringskurven har vært bratt, er jeg glad for alle sjansene Coop Norge har gitt meg. Det er aldri et kjedelig øyeblikk når oppgavene handler om hvordan vi kan forbedre medeiernes fordeler.

Nettopp disse fordelene har hatt stort fokus i 2021. Cecilia forklarer:

– De ulike medlemsfordelene og tjenestene som Coop tilbyr medeierne, er svært godt likt og noe vi kontinuerlig jobber med å forbedre. Vi har i året som har gått, tatt store steg i form av personlig kommunikasjon ut mot medeierne. Vi har testet ulike varianter, men fått særlig gode tilbakemeldinger på kampanjen rundt kjøpeutbytte.

En annen fordel medeierne i Coop har, er muligheten til å påvirke.

– Som medeier kan du være med på å bestemme hvordan Coop skal utvikle seg videre. Gjennom Coop Valget, som avholdes annethvert år, kan alle som eier litt av Coop, både stille som kandidat og stemme i selve valget.



Cecilia Nilsen



## Revidert strategi

I Coops reviderte strategi er naturlig nok medeierne viktige, og *Unikt medeierunivers* er én av fem hovedstrategier. Cecilia er engasjert av natur og gleder seg over alle mulighetene som strategien legger opp til.

– Noe av det aller mest spennende er å kunne bygge et enda mer personlig Coop. Når vi kjenner medeierne våre enda bedre, kan vi løse behovene deres på en enda enklere måte enn det vi gjør i dag.

Fordelene som morgendagens medeiere i Coop kan se frem til, finner vi selvsagt innen dagligvare og bygg, men selskapet utforsker stadig nye områder.

– Nå har vi avtaler med samarbeidspartnere som tilbyr rabatter, opplevelser og medlemsfordeler. Den reviderte strategien åpner enda flere rom og gjør at vi i fremtiden kan se mot blant annet aktivitet, trening og helse. Dette er områder vi vet er viktige for mange av medeierne våre.

For å leve opp til egen visjon og misjon må ambisjonene i Coop være høye. Strategiperioden frem mot 2025 er intet unntak.

– Vi er annerledesaktøren. Sammen med medeierne skal vi skape Norges beste eierkonsept. Det er ambisiøst, men med snart to millioner nordmenn i ryggen er det mulig å få til.

En annen viktig ambisjon omhandler involvering og innflytelse. Tallene er tydelige. Stadig flere unge blir medeiere i Coop.

– Ved utgangen av 2021 var 38,5 prosent av de nye medeierne i Coop under 30 år. Tallet for de under 40 år var 60,4 prosent.

Det er ikke bare som medeiere at de unge synes annerledesaktøren er spennende. De ønsker også å påvirke selskapet de er medeiere i.

## Unikt medeierunivers

Medeieruniverset er et resultat av Coops helt unike eierform. Hver eneste medeier eier akkurat like mye av sitt samvirkeleg, og hele organisasjonens styringsform er bygget på åpne og demokratiske prinsipper. Dette medeieruniverset skal vi videreutvikle de neste årene og skape en verdifull samling av løsninger, fordeler og tjenester som skal gi nytte for alle medeierne.

---

Coop Norge konsern skal gjennom sin delstrategi på området blant annet gjøre følgende:

- etablere digital plattform
- skape relevante produkter og tjenester
- utforske nye forretningsmodeller
- bygge medeiersamfunn



– Da vi avholdt Coop Valget 2020, ble det rekruttert mer enn 1 000 kandidater og avgitt 80 514 stemmer. Det gleder oss å se at mange engasjerer seg, og samvirkelagene rapporterer om økende engasjement blant yngre medeiere. Den reviderte strategien styrker involveringen ytterligere, og vi gleder oss til å se engasjementet for Coop Valget 2022!

### **Et nytt univers**

Sentralt i Coops satsing de nærmeste årene står et helt nytt medeierunivers.

– Det finnes ingen statisk definisjon for hva medeieruniverset skal bli. Det er noe vi over tid skal skape sammen med medeierne.

I en verden der det finnes lojalitetsprogrammer rundt hvert et hjørne, er det svært viktig å skille seg ut.

– Vi har bestemt oss for å ikke lenger tilby et tradisjonelt medlemsprogram, men heller invitere inn til et medeierunivers. Et program baseres gjerne på det tilbyderer ønsker å gi fra seg. Et univers er derimot noe personlig, inkluderende og skaper en tilhørighet til noe mer enn bare rabatter på utvalgte produkter eller tjenester.

Medeieruniverset som Coop ønsker å skape, skal være basert på dialog. Endringen er et ønske fra både medeierne og organisasjonen. Men hva mer må det inneholde? Cecilia peker på fire viktige punkter:

– Som tidligere nevnt, må vi bli mer personlige. Relevans er avgjørende. Og vi må tilby et bredere spekter av produkter og tjenester, slik at vi oftere kan være med på å løse flere hverdagsbehov. Vi må tilby en enda mer sømløs medeieropplevelse på tvers av alle kanaler. Og til slutt må vi revitalisere fellesskapet, merkevaren og kunnskapen om Coops egenart.



Astrid Fjelstad

Det unike medeieruniverset er ikke bare til for hver enkelt medeier. Det er til for oss alle.

– For det handler ikke bare om å spare penger. Som medeier i Coop er du med på å skape verdi for både deg selv og samfunnet. Hvis vi står sammen, har vi en enorm forbrukermakt som kan brukes til å trekke samfunnet i positiv retning, smiler Cecilia.

### **Tallenes verdi**

Landet rundt finner du Coop-folk som er opptatt av å skape verdi for medeierne. Én av dem er Astrid Fjelstad.

– Da jeg startet i Coop for litt over ett år siden, var jeg en vanlig kunde med et fast handlemønster og innarbeidede rutiner. Selv om jeg var medeier i Coop, kjente jeg ikke til alle de spennende mulighetene som faktisk lå der og ventet på meg, forteller Astrid ivrig.

Nettopp denne innsikten har hun tatt med seg inn i arbeidet som markeds- og medlemssjef i Coop Hordaland.

– Medlemsfordelene i Coop er store og utgjør en betydelig verdi, både økonomisk og samfunnsmessig, for alle som bruker dem. Jeg vil påstå at for det norske folk lønner det seg å velge Coop.

Astrid er oppvokst i Bergen og har alltid vært fascinert av tall. Med utdannelse innen markedskommunikasjon og markedsføring og med bred arbeidserfaring innen kommersiell analyse og digitalisering er hun en viktig ressurs for Coop og organisasjonens samarbeidspartnere.

– Tidlig i studietiden fant jeg ut hvilken enorm kraft tall og analyser har. Et godt tallunderlag gir oss muligheten til å ta bedre beslutninger. Og bedre beslutninger gir mer verdi.

Med tilgang til tallunderlaget til snart to millioner medeiere er Coop i en unik situasjon.

– Det at vi stadig blir bedre kjent med medeierne våre, gir oss unike muligheter til å utvikle det nye medeieruniverset vårt, bedre butikker og ikke minst mer relevante tilbud for den enkelte. Fremtiden er veldig spennende for alle som er glade i Coop!

### Lokalt

Hovedstrategien *Unikt medeierunivers* skal favne bredt og skape muligheter for Coops medeiere over hele landet.

– Dette er en evolusjon, ikke en revolusjon. Vi er i endring og forsterker oss nasjonalt og lokalt.

Den reviderte strategien er selve bunnplanken, og er godt støttet opp av regionale ambisjoner i samvirkelagene.

– Foruten de overordnede nasjonale ambisjonene har vi også våre egne her på Vestlandet. Gjennom to årlige regionsmøter fanger vi opp hva medeierne er fornøyde med, og hva de ønsker seg mer av. Vår oppgave er å forvalte dette underlaget og omgjøre



det til konkrete muligheter.

– Medeierne våre har vært tydelige på at de ønsker seg mer av det lokale. Det inkluderer selvsagt at vi fremdeles skal støtte lokale idrettslag og kulturprosjekter, men også at vi tar et større ansvar for å vise frem all den fantastiske lokale maten som regionen vår har å tilby.

Gjennom det lokale konseptet *Smaken av Vestlandet* fremmer Coop Hordaland lokale aktører.

– I tillegg til å vise frem produktene i butikkene våre har vi tre kommunikasjonskampanjer årlig for dette konseptet. Tilbakemeldingene fra kundene er at dette er et attraktivt tilbud som både skaper gode matopplevelser og lokal stolthet.



Et annet eksempel på lokal satsing er fordelene Coops medeiere får på Voss.

– Fra og med 2022 har vi inngått en medlemsavtale med Næringshagen på Voss. Avtalen sikrer gode rabatter knyttet opp til de spennende tilbudene aktøren tilbyr.

Det nye medeieruniverset til Coop er fremdeles i støpeskjeen, men Coop Hordaland er allerede på god

vei til å fylle det med interessant innhold. Astrid har en klar oppfordring til alle som lurer på om Coop er noe for dem:

– Alle burde bli medeiere i Coop. Sammen representerer vi en enorm kraft. Denne kraften skal vi bruke på å sikre gode tilbud, løfte frem lokale muligheter og på en bærekraftig måte ta vare på samfunnet vi alle er en del av. Vil du være med å gjøre lokalsamfunnet ditt bedre, da burde du bli medeier!

## LOKALE MEDLEMSFORDELER I COOP HORDALAND:



### 1. Samarbeidet med Næringsshagen på Voss gir medlemsfordeler til følgende aktiviteter:

- Myrkdalen Hotel
- Fleischer´s Hotel
- Park Hotel Vossevangen
- Voss Resort Bavallstunet
- Voss Vandrarheim / Voss Hostel
- Lilandtunet Gjestgiveri
- Voss Vind
- Vått & Vilt
- Voss Bowling

### 2. Samarbeidet med Hardangerfjord Adventures gir medlemsfordeler til følgende aktiviteter:

- RIB-turer sommer og vinter
- Guidede toppturer på ski i Øystese, Hardanger

Rabattene gjelder for 2022 og er forbeholdt Coop Hordalands medlemmer. Medlemsbevis må fremvises for å kunne benytte seg av rabattene. Se mer på [coophordaland.no/medlemsfordeler](https://coophordaland.no/medlemsfordeler)





36,5 prosent av Norges befolkning er medeiere i Coop. Det stiller ikke bare store krav, men gir også organisasjonen en unik mulighet til å aktivt påvirke verdikjeder, og med det bidra til en mer bærekraftig utvikling.

## ÉN FOR ALLE, OG ALLE FOR ÉN

### Helhet og ansvar

I den reviderte strategien for 2025 er bærekraft-ambisjonen oppsummert som et løfte: «Vi skal skape et bærekraftig Coop gjennom fokus på sunnhet, helse, miljøvennlige løsninger, sirkulær økonomi, mangfold og ansvarlige innkjøp». Én av dem som har ansvaret for at dette blir mer enn bare ord, er Vivian Eide Jektvik.

– Vi leverer ikke 100 prosent på den ambisjonen i dag, men med hardt arbeid kommer vi dit. Det er jeg helt sikker på, sier hun.

Vivian startet i Coop Norge SA i 2021, og med stillingstittelen rådgiver ansvarlig innkjøp har hun mange muligheter til å påvirke hvordan selskapet arbeider med bærekraft.

– Bærekraft er både enkelt og komplekst. I Coop sier vi at egenarten og tilnærmingen vår til bærekraft skal sikre positive verdier for mennesker, miljøet og Coop. Det er lett å forstå, men krever innsats for å gjennomføre.

Coop Norge SA deler opp bærekraft i økonomi, sosiale forhold, sunnhet og helse, samfunn og miljø. Selskapet har under året utvidet bærekraft-avdelingen med tre nye medarbeidere for å sørge for at kunnskap spres, prosjekter gjennomføres og inngåtte avtaler overholdes.

– Bakgrunnen min er innen dagligvare med erfaring fra flere kjeder. Jeg har etter hvert spesialisert



Vivian Eide Jektvik

meg på egne merkevarer og serier samt forståelsen av hvordan verdikjedene fungerer.

Vivians kunnskap er avgjørende for at Coop skal nå de høye bærekraftsmålene.

– Mye handler om å spille hverandre gode og gi nødvendig veiledning, fra kommunikasjon til plassering av varer, opplæring av ansatte i butikk og felles problemløsning med samarbeidspartnere. Vi skal være med og ta ansvar for helheten.

### Fem pilarer

Coops reviderte strategi inneholder fem hovedstrategier. *Et bærekraftig Coop* er en av disse. Vivian forklarer:

– Bærekraftstrategien vår er delt opp i fem pilarer. *Et ansvarlig Coop*, som tar for seg etterlevelse av

lover og regler, tydelig rapportering og kontroll på verdikjeden. *En sunnere handlekurv* skal hjelpe kundene med å ta gode valg. *Et sirkulært Coop* omhandler klima og energieffektivisering, for eksempel matsvinn og reduksjon av plast. *Et miljøvennlig hjem* fremmer energieffektivisering for å redusere belastningen på miljø og klima. Og *Et mangfoldig Coop* skal blant annet sikre god og riktig rekruttering, i tett samarbeid med HR-avdelingen.

Fellesnevneren for alle pilarene er at ansvaret ikke skal skyves videre til samarbeidspartnere, medeiere og kunder.

– Vi skal legge til rette for og påvirke så godt vi kan. I fellesskap og god kollektiv Coop-ånd kommer vi sammen til å takle vår tids største utfordring.

At bærekraft prioriteres høyt, gir ikke bare nytte til miljøet, det gir også Coop et konkurransefortrinn i markedet.

– Den oppvoksende generasjonen vil ikke handle hos eller jobbe for noen som ikke er sitt ansvar bevisst. Har du ikke orden i sysakene, da kan du glemme å bli valgt!

### Sammen

«Ingen blir best alene» er et kjent uttrykk fra idretten. Det samme gjelder for bærekraft. Nettopp derfor står ordet *sammen* sentralt i Coops bærekraftarbeid.

– Selve fundamentet vårt, kooperasjonen, er tuftet på samarbeid. Det gir oss kraft og troverdighet når vi inviterer til samarbeid for å nå det som er felles mål for både små og store samfunn. Samarbeid skaper også eierskap til forventninger, rapportering og mål.

Samvirkelagene og Coop Norge har i fellesskap arbeidet frem overordnede ambisjoner for strategiperioden frem mot 2025.

– En av grunnene til at jeg ønsket meg til Coop er muligheten til å få samarbeide bredt. Jeg gleder meg til å bidra til å øke involvering og forståelsen.



*– I FELLESSKAP OG GOD  
KOLLEKTIV COOP-ÅND  
KOMMER VI SAMMEN TIL Å  
TAKLE VÅR TIDS STØRSTE  
UTFORDRING.*

### **Et bærekraftig Coop**

Coop har i dag over 1,9 millioner medeiere, og antallet øker hver eneste uke. Samtidig er vi et av landets største selskaper, og størrelse forplikter. Medeierne våre forventer at Coop skal ta et utvidet ansvar for samfunnet, miljøet og felleskapet. Vi skal derfor bidra til bærekraftig utvikling og samfunnsnytte, overalt hvor vi er representert med butikker, kontorer og produksjon.

---

Coops fem bærekraftspilarer:

Et bærekraftig Coop: Coops ambisjon er å skape et bærekraftig Coop. Det er foreslått å oppnå dette gjennom fem pilarer med hvert sitt fokusområde.

- Et sirkulært Coop: Coops målsettinger for å bli en mer sirkulær virksomhet, herunder avfall, energi, svinn og klima.
- Et ansvarlig Coop: Coops arbeid med compliance, governance og risk management innen innkjøp og egen drift.
- Et mangfoldig Coop: Likestilling, mangfold og integrering er sentralt for å være en bærekraftig virksomhet. Coops målsettinger for et mangfoldig Coop.
- Et miljøvennlig hjem: Coops målsettinger for Non-food og Bygg. Inkluderer målsettinger mot markedet.
- En sunnere handlekurv: Coops arbeid med og mål innen sunnhet og helse. Inkluderer målsettinger mot markedet.



Hvis alle vet hvor vi skal, kan alle bidra på en effektiv måte.

En viktig del av nettopp dette er rapportering og nødvendigheten av åpenhet.

– Vi må fortelle om det som fungerer, og det som kan bli bedre. Coop er på vei, og sammen skal vi gå det siste stykket, slik at rapporteringen ikke bare blir noe vi *må* gjøre, men noe vi *vil* gjøre for å bli enda bedre.

Et annet viktig aspekt ved bruken av ordet *sammen* er FNs bærekraftsmål. Fundamentet for disse er nettopp at verden, i fellesskap, skal kunne løse problemer og sikre fremtiden for dem som kommer etter oss.

– Vi har valgt ut sju av målene FN peker på. Valget vårt er basert på de områdene hvor vi kan bidra mest, samt hva medeierne våre er opptatt av. Jo flere organisasjoner og selskaper som bruker målene, dess bedre. En felles retning og like rammer gir bedre sjanse for suksess, avslutter Vivian.

### Coop Øst

Med 116 butikker og varehus i Viken, Oslo og Innlandet, og over 460 000 medeiere, er Coop Øst Norges største samvirke­lag.

– Det jeg liker aller best med den reviderte strategien, er slagordet, sier Elin Jonsson, assisterende driftsdirektør i Coop Øst. Elin sikter til slagordet *Fra ambisjon til handling*, og hun



Elin Jonsson

legger vekt på at en strategi ikke lever best i en skrivebordsskuff, men snarere når den blir brukt til å gjennomføre konkrete tiltak og grep.

– Skal vi lykkes med å skape et mer bærekraftig samfunn, trengs det handling. Det opplever jeg at vi i Coop har tatt inn over oss og virkelig ønsker å bidra til.

Elin er født i Sverige, men flyttet til Norge som attenåring og har siden den gang gått gradene i butikk. Med en bachelor i økonomi og administrasjon med fordypning innenfor bedriftsøkonomisk analyse, og en påbegynt master innen blant annet bærekraft er hun godt rustet til å møte dagens og morgendagens utfordringer.

– Jeg har stor tro på at strategien raskest mulig må flyttes fra skrivebordene og ut til butikkene. Alle som har vært med på å utvikle en strategi, vet at det skjer noe når den presenteres for de som skal gjennomføre den. I Coop har vi god tradisjon på forankring, men vi kan og må bli enda bedre, forteller Elin energisk.

Heldigvis er samarbeidet mellom samvirke­lagene og Coop Norge godt. Samvirke­lagene setter premisser basert på nærheten til butikkene, og Coop Norge tar en aktiv rolle i tilretteleggingen.

– Ambisjonen og kunnskapen til de som jobber i fellesorganisasjonen, er inspirerende. Coop Norge er veldig på tilbudssiden og stiller

alltid opp når vi har spørsmål eller trenger råd. Vi deler jo samme visjon og overordnet målbilde for bærekraft, og da er det flott at arbeidsmiljøet er så godt.

At samarbeid lønner seg, er hevet over enhver tvil. Det samme må kunne sies om at Coop har bærekraft høyt på agendaen.

– Vi har store muligheter til å påvirke! Og siden vi er eid av folket, har vi også et særlig ansvar. Naturlig nok skal vi skape verdi for medeierne våre og samfunnet rundt oss, men ikke bare i økonomiske termer.

Et konkret eksempel på nettopp dette handler om salg av nedpriset mat, noe som er positivt både for økonomien til Coop og medeierne, og for miljøet.

– For noen år siden var dette noe svært få butikker gjorde. Når datoen gikk ut, ble produktet svinnet og kastet. Slik er det heldigvis ikke lenger. Nå snakker ikke kundene og vi lenger om å kaste, men om å «redde mat».

### **Engasjement fra alle kanter**

Coop Øst har gode erfaringer med å involvere og inkludere medeierne i bærekraftsarbeidet.

– Coop Mega på Bislett i Oslo



startet i 2020 med en testlab for bærekraftige løsninger. Butikken ba medeierne melde seg inn i en Facebook-gruppe, for deretter å svare på spørsmål og komme med innspill. Prosjektet fikk mye positiv oppmerksomhet og har vært med på å bidra til at Coop Mega har posisjonert seg ytterligere som *den grønne kjeden*. Den demokratiske medeiermodellen bidrar ekstra positivt når det gjelder kundedialogen.

– På årsmøte sitter det for eksempel 30 valgte medeierrepre-

sentanter fra hele det geografiske området vårt. Disse har møter flere ganger per år og en egen Facebook-gruppe for enkel kommunikasjon. De er engasjerte og kommer med nyttige innspill for veien videre.

Engasjementet rundt bærekraft er også stort blant Elin og kollegaene hennes.

– I fjor søkte vi internt etter «bærekraftsinfluensere». Kort fortalt handlet oppgaven om å være med å komme med innspill

Coop fokuserer på følgende av FNs bærekraftsmål:

- 3: God helse
- 9: Innovasjon og infrastruktur
- 10: Mindre ulikhet

- 11: Bærekraftige byer og samfunn
- 12: Ansvarlig forbruk og produksjon
- 13: Stoppe klimaendringene
- 17: Samarbeid for å nå målene

til relevante forbedringer og utviklingsmuligheter innenfor bærekraft for butikkene. Dette ble godt tatt imot, og det tok ikke lang tid før 40 personer hadde startet opp i den nye og spennende rollen. Ekstra gledelig var det at de 40 besto av kolleger i alle aldre og fra alle kjedekonseptene.

Idérique medarbeidere har til nå vært med på å gi innspill til alt fra gjenbruk av arbeidstøy, svinnreducerende tiltak, bedre avfallshåndtering og reduksjon av kontorrekvisita.

– Perspektivet deres byr på noe annet enn det jeg får på kontoret. De butikkansatte står nærmest

kundene og utfordringene, og dermed også løsningene. Samarbeidet er uvurderlig og gjør butikkene våre bedre.

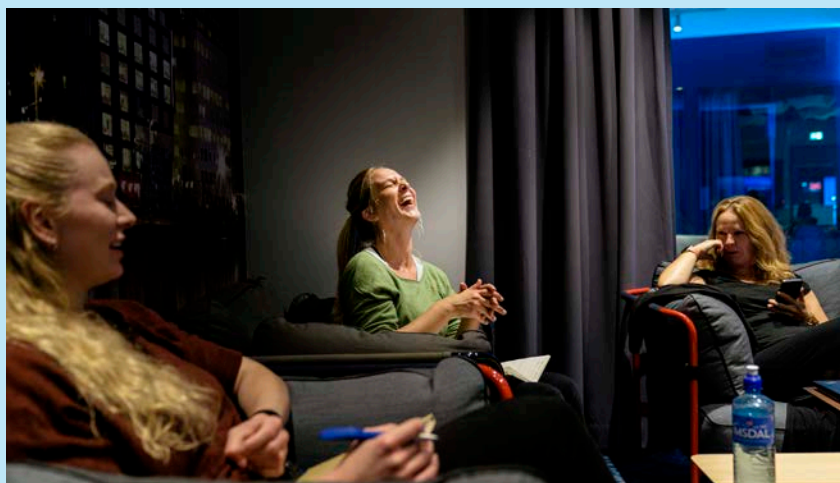
Coop Øst har flere spennende prosjekter på gang, noen i samarbeid med Coop Norge og andre foreløpig på egen hånd.

– I 2021 har vi hatt en nullvisjon på kasting av frukt og grønt. I 2022 innfører vi det samme målet på brød. Ingenting skal kastes, og responsen er utelukkende positiv. De 15 pilotbutikkene som har vært med på «prosjekt nullvisjon brød», forteller alle om gode tilbakemeldinger fra kundene. Sammen fikser vi det aller meste, smiler Elin avslutningsvis.

## BÆREKRAFTSINFLUENSERE I COOP ØST




Bærekraftsinfluensere er et lokalt tiltak som gjennomføres av Coop Øst. Programmet har som mål å gi relevante forbedringer og utviklingsmuligheter innenfor bærekraft for butikkene.





*MASKINENS MEST*  
**VERDIFULLE TANNHJUL**





Menneskene vil alltid være den viktigste faktoren for suksess i Coop. Slik har det vært, og slik vil det alltid være. I strategiperioden frem mot 2025 forsterkes derfor satsingen på menneskene som driver selskapet fremover.

### **Mennesker**

Coop er en lærende organisasjon med vilje og evne til å utvikle og omstille seg. En av de som har ansvaret for at det skjer, er Ove Bjørgum, driftsdirektør logistikk i Coop Norge SA. Men lederen for logistikk er først og fremst opptatt av mennesker.

– Menneskene er det viktigste vi har i Coop, starter Ove.

For at selskapet han har jobbet for i 11 år, skal utvikle seg videre, er det avgjørende med riktig kompetanse. Coops reviderte strategi inkluderer naturlig nok mennesker. *De beste menneskene* er en av fem hovedstrategier.

– Vi må alltid ha mennesker med de egenskapene som trengs for at vi skal kunne nå de målene vi har satt oss. Uten riktige mennesker, ingen måloppnåelse. Om ikke kundene våre merker at vi leverer verdi, da forsvinner selve grunnmuren for eksistensen vår.

Ove bor bare et steinkast unna arbeidsplassen sin CLog, Coops hovedlager på Gardermoen. Derfra

leder han jobben med å gjøre Coop Norge Logistikk til Norges beste innenfor varehandel.

– Den fremste oppgaven vår er å levere varer som kundene våre trenger, på en effektiv og bærekraftig måte. Definisjonen er enkel, men utførelsen er mye mer sammensatt. Coop er eid av folket og kan ikke utelukkende tenke på lønnsomhet. Vi skal alltid være noe mer enn tall i et regneark.

Ove er opptatt av balansen mellom mennesker og optimal drift i en stadig mer automatisert verden. Heldigvis utelukker ikke nødvendigvis det ene det andre.

– Vi er inne i en positiv spiral. Jo mer vi utvikler, jo bedre går selskapet, og jo mer attraktivt blir det å jobbe her. Ansatte er alltid de beste ambassadørene vi har i et stadig tøffere arbeidsmarked. Jeg er stolt over innsatsen som daglig legges ned av alle de flinke medarbeiderne i logistikk.

### **Ministerne og Walmart**

Arbeidsmiljø er alfa og omega for



Ove Bjørgum

å oppnå effektiv logistikk og lykkes med arbeidsoppgavene på et lager.

– Vi er et lag der alle må bidra med erfaringer og kompetanse. Det kollektive er avgjørende fordi det skaper lojalitet og effektivitet.

Et godt eksempel er når behovet for overtid melder seg.

– Hos oss rekker stort sett alle opp hånda. Folk stiller opp for hverandre og tenker på helheten like mye som seg selv.

Nettopp helhet og omtanke sto sentralt da Coop flyttet hovedlageret fra Grorud til Gardermoen.

– Grorud var basert på manuelt arbeid, mens CLog er et automatisert anlegg. Da vi startet arbeidet med å flytte, ble vi rådet til å ansette andre typer mennesker enn de vi hadde på Grorud.

Coop er annerledesaktøren og fulgte ikke de eksterne rådene.

– Vi har alltid satset på medarbeiderne. Det gjorde vi denne gangen også. Sammen utviklet vi et eget opplærings- og sertifiseringssystem og ga våre egne ansatte nødvendig kursing, blant annet i Tyskland.

Selv om noen var nervøse for opplæring og testing, ga satsingen full uttelling etter bare kort tid.

– Alle vokser når de lykkes med noe. Det skaper stolthet og gevinster for både medarbeidere og bedriften.

#### De beste menneskene

Samtlige målsettinger i den reviderte strategien hviler på én avgjørende faktor, og det er de fantastiske menneskene som jobber i Coop. Bak hvert system og hver arbeidsoppgave står det dedikerte medarbeidere som sikrer utvikling, kvalitet og fremdrift. I strategiperioden skal vi satse på de eksisterende kollegaene våre, legge til rette for utvikling og samtidig tiltrekke oss nye, dyktige medarbeidere til laget vårt.

Coop Norge konsern skal gjennom sin delstrategi på området blant annet gjøre følgende:

- utvikle menneskene og sikre rett kompetanse
- dyrke opplæring
- styrke lederskapet
- bygge fellesskap



Også andre har fått med seg suksessen Coop har hatt med det nye hovedlageret. Til nå har tre norske ministre besøkt CLog, og interessen er ikke bare nasjonal.

– Den amerikanske dagligvaregiganten Walmart har besøkt oss over ti ganger. De har ikke kommet for å se på automatikken, men for å forstå den Coop-modellen som ligger til grunn for omstillingen. At verdens største selskap, målt etter omsetning i 2020, besøker oss for å lære, det er en ekstra stor fjær i hatten for oss alle.

### **Mestring**

Coop Norge Konsern har utarbeidet ulike delstrategier for å sikre at ambisjonene som er satt i hovedstrategien, nås. En av dem er *Hvordan vi satser på menneskene*. Ove forklarer:

– Delstrategien har fire fokusområder: utvikle menneskene og sikre riktig kompetanse, dyrke læring, styrke lederskapet og bygge fellesskap. Mestringsfølelse er avgjørende for å få til dette. Alt starter der.

Ove peker på en nødvendig innsikt. Skal du levere på nye krav i morgen, må du i dag gjøre noe annet enn du gjorde i går.

– Dette går begge veier. Medarbeidere må være motiverte og villige til å lære, arbeidsgiver må støtte og klare å lære bort. Vi hadde aldri gått denne veien om vi ikke trodde fullt og helt på at det var den riktige.

Mestringsfølelse, kombinert med et godt arbeidsmiljø, står derfor sentralt i arbeidet med å utvikle

Coop-laget i tiden som kommer.

– Et lag kan alltid levere bedre enn enkeltindivider. Det er ikke grenser for hva vi kan få til sammen, sier Ove engasjert.

En viktig komponent i alle lag som lykkes, er lederen. Gjennom delstrategiens grep *Tydelig forventning til lederrollen* tar Coop en aktiv rolle også her.

– Personlig er jeg overbevist om at rollen som teamleder er det viktigste leddet innen logistikkdrift. Det er de som styrer det operasjonelle arbeidet og har brorparten av personalansvaret. Med den reviderte strategien på plass sikrer vi at lederrollen nå kommer med tydelige forventninger, nødvendig kunnskap og relevant erfaring.



Ove er ikke bare driftsdirektør, han er også initiativtaker til og prosjekteier av *Logistikkdrift 202X*. Formålet er å videreutvikle kulturen og skape et fellesskap for «sånn gjør vi det i Coop Norge Logistikk».

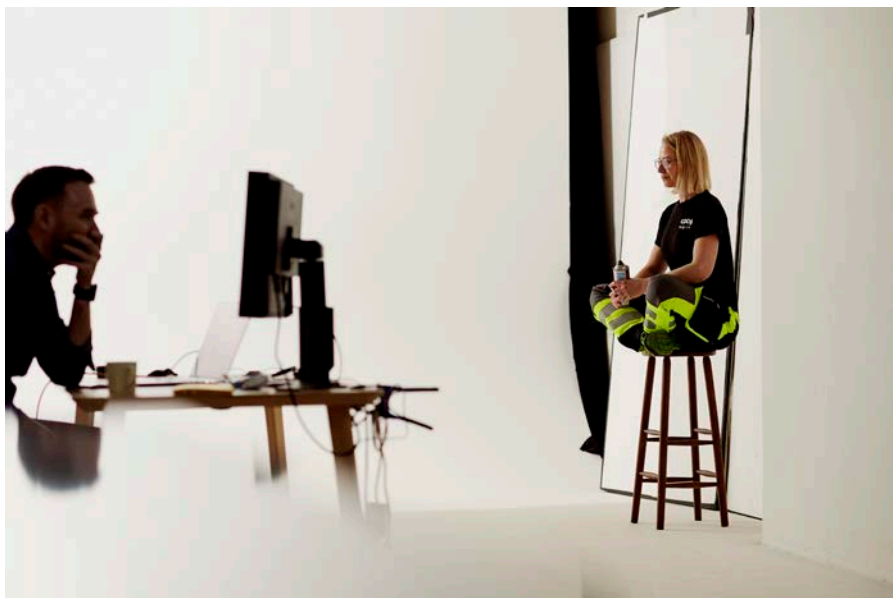
– Vi har startet med tre overordnede tiltak. Foruten kultur og ledelse tar vi tak i beste praksis innen logistikkprosesser. Jeg har stor tro på at *Logistikkdrift 202X* vil gi oss mye i tiden som kommer, avslutter Ove.

### Tromsø

Hanne Helbekkmo jobber som teamleder for avdeling tørr og frys i Coop Norge Logistikk Tromsø. Bedriften har ca. 70 ansatte og er et viktig knutepunkt for regionen.

– Vi jobber ut fra prinsippet om *kunden først*. Om vi gjør en god jobb, får butikkene det de trenger, og kundene får det de ønsker seg. Mye av det vi sender fra oss, skal reise langt, til for eksempel Finnmark eller med båt til Svalbard. Vi pakker derfor varene slik at ingenting skal bli ødelagt under transporten.

Før Hanne startet i Coop Norge SA, arbeidet hun som sykepleier. Etter ti år i helsevesenet var hun klar for en ny utfordring. Sommeren 2019 fikk hun en vikarstilling i Coop, før hun ble fast ansatt og deretter teamleder i september 2021.



Hanne Helbekkmo

– Selv om forskjellene mellom Coop og helsevesenet er store, finnes det også likheter. Spesielt har jeg dratt nytte av erfaringene med å kunne lytte og kommunisere tydelig. Som leder må du forstå folks behov, være til stede og finne løsninger som fungerer for den enkelte.

Som vi alle vet, er ingen mennesker like, og behovene varierer fra person til person.

– Noen inntar alltid en aktiv rolle og ønsker seg ulike kurs eller nye oppgaver. Andre er mer stillferdige og trenger kanskje at inspirasjon og ny kunnskap kommer til dem. Mitt ansvar er å se dem begge, sier Hanne.

Arbeidskulturen i Tromsø kjenne- tegnes av samhold og at det er

gjort mange gode beslutninger over lang tid.

– Vi har en åpenhet som gjør det enkelt for både medarbeidere og ledere å si ifra. Det resulterer i at vi alle får det vi trenger for å kunne prestere på topp. Og like viktig: Det skaper stor glede for hele laget når ting går etter planen.

### Forbedring

Med ambisjonen om å ha de beste menneskene har Coop lagt listen høyt. Coop Norge har utarbeidet sju konkrete grep for å realisere målene: bygge og forvalte kompetanse, skape tydelige forventninger til lederrollen, satse videre på en strategisk og proaktiv HR-funksjon, ha gode støtteverktøy og struktur, ha et åpent og endringsvillig tanke- sett, sørge for tydelig og relevant



informasjon samt sikre mangfold og egenart.

– Jeg liker spesielt godt grepet som omhandler å ha et åpent og endringsvillig tankesett. Ikke bare er det viktig i hverdagen, jeg tror det er avgjørende for at den revideerte strategien skal bli en suksess. Uten vilje til endring stopper utviklingen opp. Og uten utvikling, da mister vi raskt konkurransekraft.

For å sikre kontinuerlig forbedring er selvsagt prosjektet *Logistikkdrift 202X* til stede også i Tromsø. Hanne er spent på mulighetene det kan gi.

– Prosjektet gir oss muligheter for å gjøre nødvendige endringer nå, og fremover i tid. Det er motiverende å se at Coop bruker ressursene på å utvikle meg og kollegaene mine.

Utvikling er ikke bare nye kurs og ekstra utdanning. Det er minst like viktig hvordan folk samarbeider med hverandre.

– Vi har fokusert mye på åpenhet, ærlighet og å se hverandre i hverdagen. Det gjelder ikke bare lederne, men oss alle, sier Hanne og fortsetter:

– Et godt miljø skaper trygghet, som igjen gjør det enklere å mestre

dagens oppgaver og være positivt innstilt på nødvendig forbedring. Trivsel og et nødvendig fokus på kostnader og effektivitet går dermed hånd i hånd. Mye av dette finnes i *Logistikkdrift 202X*, og noe er en naturlig del av ryggmargen her i Tromsø.

Medarbeiderundersøkelsen fra 2021 viser at kulturarbeidet i nord gir resultater. Kort tid etter at resultatene var gjennomgått, satte Hanne seg ned med teamet sitt og diskuterte forbedringstiltak.

– Om du gleder deg til å gå på jobb, da gjør du en god jobb. Men det motsatte er ikke alltid så enkelt å snakke om. Derfor jobber vi nå



med konkrete tiltak som skal gjøre det lettere å dele både det som er hyggelig, og det som noen ganger kan være vanskelig å snakke om.

Hanne kjenner sitt lederansvar og vet at dialog ofte er avgjørende for gode resultater. Alt trenger ikke være så stort eller stå skrevet i et strategisk dokument. Konkurransfordeler kan nemlig skapes på mange måter.

– Vi har bestemt oss for alltid å hilse på hverandre når vi kommer på jobb. Et «hei» om morgenen krever lite, men kan gi mye. Ofte starter arbeidsdagen vår tidlig. Når ikke solen er der for å ønske deg velkommen, da kan en kollega ta på seg oppgaven i stedet, smiler hun.

# HVA ER LOGISTIKKDRIFT 202X?

*Logistikkdrift 202X* er et prosjekt initiert av Coop Norge Logistikk. Målet er å videreutvikle den eksisterende kulturen, samt å skape et fellesskap rundt «slik gjør vi det i Coop Norge Logistikk». Prosjektet har startet med tre overordnede tiltak.



## Kultur

I arbeidet med å justere kulturen har Coop Norge Logistikk blant annet gjort følgende:

- innsamlet innsikt om dagens situasjon
- definert ønsket kultur, blant annet ved å beslutte at man skal gå fra en individuell til en kollektiv tilnærming
- stilt seg spørsmålet «Hva betyr den ønskede kulturen for den enkelte?», og også funnet svar på det
- utarbeidet planer for hvordan man skal gå fra dagens situasjon til ønsket situasjon



## Ledelse

Coop Norge Logistikk har blant annet tatt fire grep for å styrke ledelsen:

- utformet en helhetlig ledertrening for nåværende og kommende ledere
- diskutert lederrollene
- styrket kommunikasjonen
- satt mål på alle nivå, fra helheten og ned til den enkelte medarbeideren



## Beste praksis-logistikkprosesser

For å sikre beste praksis har man blant annet tatt tre grep:

- bygget kultur og synlig ledelse med tavlemøter
- standardisert hvordan man jobber med god prosessledelse
- synliggjort informasjon om status og prestasjoner med skjermer i drift

# DET BLÅ LAGET





Siden oppstarten for over 150 år siden har Coop vært tuftet på godt samarbeid. Selskapet representerer et økosystem med gjensidig avhengighet og respekt til leverandører, produsenter og samarbeidspartnere. Målet er stort: Å være den aktøren som alle ønsker å samarbeide med.

### **Strategi og taktikk**

Gode samarbeidspartnere blir stadig viktigere. Hvis Coop skal kunne tiltrekke seg de beste, må Coop selv være en attraktiv partner for andre.

– Fra mitt ståsted har Coop en sterk posisjon i dagens marked. Vi blir sett på som en seriøs, sterk og profesjonell aktør, sier Helge Christian Haugen.

Helge er administrerende direktør i Coop Norge Eiendom AS og har arbeidet i Coop siden oktober 2020.

– Posisjonen er selvsagt gledelig, men den kommer også med høye forventninger. Alle vi samarbeider med, forventer å møte en organisasjon som skaper gode resultater for alle inkluderte parter.

Det er mange faktorer som spiller inn for å kunne få til et godt samarbeid.

– Store organisasjoner kan ofte

bli det motsatte av smidig og lettbeint, to nødvendige egen-skaper for et godt samarbeid. Min vurdering er at Coop har lykket godt med å unngå nettopp dette.

Som tidligere offiser i Forsvaret har Helge en solid forståelse av ledelse og samarbeid.

– Så lenge man er forutsigbar, har en klar intensjon og tydeliggjør den gjennom planer og strukturer, blir det mye enklere for andre å ta beslutninger innenfor eget ansvarsområde. Samtidig tror jeg at man som leder bør vise interesse og nysgjerrighet for det som foregår i selskapet på alle nivåer.

Helge forteller om nødvendigheten av å ha en tydelig «Coop-blå tråd» fra strategi og ned til konkrete tiltak.

– Vi må binde sammen det strategiske og det taktiske nivået i hverdagen. Den reviderte strategien

gjør dette på en ypperlig måte. Gjennom hoved- og delstrategier har vi funnet en god balanse mellom de to nivåene.

### **Samarbeidspartner**

*Den beste samarbeidspartneren* er navnet på hovedstrategien som skal styrke Coops prestasjoner og samarbeidsevner ytterligere frem mot 2025.

– De strategiske dokumentene inneholder mye spennende. Foruten kloke tanker rundt digitalisering og bærekraft, er temaene om endring og smidighet ekstra spennende. Vi må evne å tilpasse oss morgendagens markeder, forklarer Helge.

Tilpasning er ekstra viktig for en stor samfunnsaktør som Coop. Selskapet påvirker små og store samfunn og er en del av lange leverandørkjeder verden over.

– Å ha en relasjon til oss i Coop bør alltid være en vinn-vinn-situasjon. Som organisasjon måles



Helge Christian Haugen



samarbeidsevnen vår ikke bare etter prestasjon og resultat, men også etter ydmykhet og evnen vi har til å få andre til å føle seg verdsatt og prioritert.

Det er ikke bare samarbeidspartnerne som skal få nytte av Coops økte satsing på samarbeid. Enda bedre samarbeid kommer også medeierne til gode.

– Når Coop styrker seg ytterligere og får enda bedre samarbeidspartnere, vil medeierne våre først og fremst merke det i form av økt lønnsomhet. Det igjen betyr mer utbytte til de snart to millioner medeierne våre, og mer støtte til lokalsamfunnene.

Det finnes andre aktører med enda større markeds-kraft enn Coop. Men ved å fokusere på å være den beste samarbeidspartneren kan noe av den forskjellen utlignes.

– Vi må alltid tenke smart, alternativt og benytte oss av virkemidler som gir større effekt på lang sikt. Det krever litt mer kreativitet, men lønner seg nesten alltid.

I den reviderte strategien gjør Coop et poeng av å bytte navn fra *leverandør* til *samarbeidspartner*, men det er selvsagt ikke alt. Coop Norges delstrategi *Hvordan jobber vi i organisasjonen* har fire fokusområder som er verdt å merke seg:

– Effektiv verdikjede, nyskapende organisasjon, kundeorientert arbeidsform og god samhandling. Alle disse er viktige områder fordi de støtter opp om og legger til rette for at ambisjonene kan nås. Alt henger sammen med alt og bunner og grunner i respekt, gjensidige forpliktelser og lønnsomt samarbeid.

#### **Coop Norge Eiendom AS**

Helge og kollegaene hans i Coop Norge Eiendom AS har en betydelig rolle i den reviderte strategien.

– Hvis ambisjoner skal bli noe mer enn bare fine

ord, må vi sørge for at samvirke- lagene har de beste verktøyene som er tilgjengelig, når de ønsker nyetableringer. Vi har utarbeidet operative handlingsplaner som kler strategien, og skal selvsagt følge dem opp på en god måte. Og ikke minst, alle vi som jobber med eiendom, skal forstå og bruke de mulighetene den revide- rerte strategien legger opp til.

Som alle andre er Coop Norge Eiendom AS avhengig av et godt samarbeid internt i Coop.

– I eiendomsbransjen er det vanlig å samarbeide med både interne og eksterne aktører. Prosjektene er ofte kapitalkrevende, og ulike selskaper må jevnlig gå sammen for å reise nok midler til å kunne utnytte hele utviklings- potensialet på eiendommen. Godt samarbeid er dermed ikke noe nytt for oss, snarere det motsatte, og en verdifull bygge- stein frem til 2025, avrunder Helge.



#### Den beste samarbeidspartneren

Coop er et økosystem med gjensidig avhengighet til en rekke leverandører, produsenter og samarbeidspartnere. Ved å spille på lag blir vi alle bedre. Derfor skal vi hele veien jobbe for å være den aktøren som alle ønsker å samarbeide med. Sammen skal vi skape innovasjon, verdier og bærekraftige resultater for alle involverte parter.

Coop Norge konsern skal gjennom sin delstrategi på området blant annet gjøre følgende:

- sikre en effektiv verdikjede
- være en nyskapende organisasjon
- ha en kundeorientert arbeidsform
- alltid søke god samhandling



Oleg Konchenko

### Hverdag på Figgjo

På Goman Jæren jobber det 95 dedikerte medarbeidere. En av dem er Oleg Konchenko. Han er avdelingsleder på pakkeriet for pølse- og hamburgerbrød, tidligere fotballspiller og stort sett alltid i godt humør.

– Hverdagen min er variert. Som oftest starter den med å sjekke at produksjonslinja går som den skal, deretter tar jeg gjerne bestilling på emballasje. Det blir noe kontorarbeid, jeg driver opplæring og sørger for å lytte og gi tilbakemeldinger til de rundt meg.

Oleg kommer fra Melitopol i Ukraina og har en bachelorgrad som maskiningeniør. Goman Jæren, en del av Coop Norge Industri konsern, har han hatt som arbeidsplass siden september 2018.

– De tre årene har gått fort. Jeg gleder meg til å gå på jobb og er veldig fornøyd med kollegaene mine.

Coops visjon, *Det skal lønne seg å velge Coop*, har han og de andre på Figgjo et bevisst forhold til.

– Den er en fin kilde til inspirasjon fordi den minner oss om å presere det beste for kundene våre.

Vi må hele tiden utvikle oss og bli bedre, og da er visjonen med på å holde motivasjonen og kvaliteten oppe.

Et annet viktig element i Olegs hverdag er «fot-i-bakken-møter». Ofte er tiden knapp og tidsfristene korte. Da gjelder det at alle kjenner til mulige utfordringer og får den informasjonen som er relevant for nettopp dem.

– Den enkleste måten å bli bedre på er jo å snakke sammen. Det gjelder for alle avdelingene våre. Når vi produksjonslederne snakker sammen, går linja alltid mye smidigere.

Avdelingene på Goman Jæren er teknisk, produksjon, ekspedisjon, transport, konditori og administrasjon. Samarbeid er nøkkelen for å kunne levere som avtalt, og alle bidrar til at produktene som forlater bedriften, holder den kvaliteten de skal.

– Trivsel, dialog og riktig kunnskap gjør oss til gode samarbeidspartnere for hverandre.

Mye av det Oleg løfter frem, kommer fra den reviderte strategien. Et av grepene Coop Norge har vedtatt, heter nemlig *Tydliggjøring av mandater og rammer og styrket kompetanse på ulike arbeidsformer*.

– Skal linja fungere, må det være riktig kompetanse og tydelige instruksjoner. Det opplever jeg at vi har, samtidig som vi hele veien jobber med å forbedre, forklarer Oleg.

### **Sertifisering og system**

*Den beste samarbeidspartneren er hovedstrategien, og Hvordan jobber vi i organisasjonen er en av mange delstrategier Coop Norge har utarbeidet. Delstrategien peker på seks ulike grep for å gjøre ambisjonene i hovedstrategien om til handling. Foruten det tidligere nevnte grepet om tydeliggjøring av rammer og styrket kompetanse, er Oleg spesielt opptatt av Styringsmodell som setter «kunden først» med fokus på effektivisering.*



– Avdelingen min er en moderne og helautomatisert pakkelinje. Vi bemanner den 22 timer i døgnet, med 10 personer fordelt på 3 skift, 5 til 6 dager i uka. På det meste pakker vi 380 000 pølsebrød hvert døgn. Med det volumet og den innsatsen de ulike skiftene legger ned, er det klart at vi ser mange fordeler av å bli enda mer effektive.

Et annet grep medarbeiderne på Goman Jæren ser frem til å utforske, er *Nytenkning og tillitsbasert kultur*.

– Her er vi faktisk allerede godt i gang, forteller Oleg ivrig.

På slutten av året ble bakerisjefen og Oleg enige om å utvide avdelingen og gi mer ansvar til flere.

– Det kan bli kjedelig å gjøre det samme om og om igjen. Folk må ha det kjekt på jobb, og en måte vi kan sørge for det på er ved å gi mer ansvar gjennom økt variasjon.

Tre av medarbeiderne som før bare jobbet med pølsebrød og hamburgerbrød, har nå fått inkludert produksjon av toast og bakeoff for sentrale leveranser i arbeidshverdagen. Oleg er godt i gang med å lære opp den fjerde.



– Da vi fortalte om muligheten, var responsen god. Det er gøy å se at folk griper sjanser og vil utvikle seg. Med økt kunnskap blir vi bedre i jobben vår, som igjen er med på å gjøre oss til en enda bedre samarbeidspartner.

En annen stor del av arbeidet på Goman Jæren omhandler sertifiseringer.

– Vi jobber kontinuerlig med å lære opp de ansatte. I kombinasjon med avviksprogrammet *Landax* og annen kursvirksomhet sikrer det at vi leverer kvalitet på en sikker måte.

Maskinparken er avansert og krever opplæring før bruk.

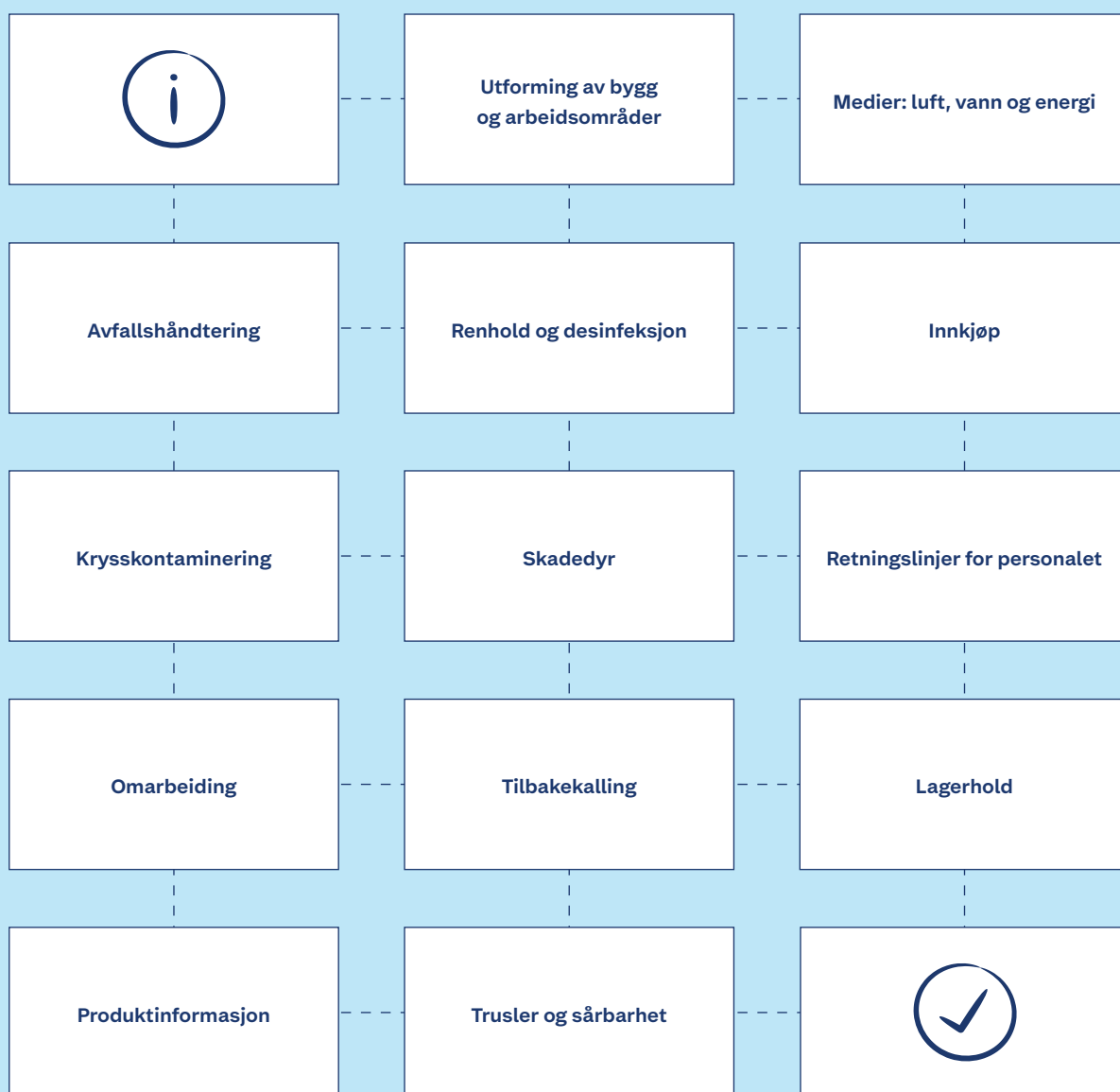
– Selv om opplæring gir noe nedetid på maskinene er det verdt investeringen. Når vi jobber skift, er det avgjørende at produksjonen blir lik, uansett hvem som er på jobb.

For at Goman og Coop skal kunne produsere mat av høy kvalitet som er tilgjengelig, trygg og med fornuftige marginer, er det viktig å ha et velfungerende mattrygghetssystem. Derfor skal Oleg og kollegaene nå innføre systemet FSSC-22 000.

– Systemet har som funksjon å konkretisere og rett- lede i hvordan en fabrikk som vår skal sikre mat- tryggheten. Det har mange fokusområder, og alle er nøye utvalgt for nettopp Goman sine bakerier. Jeg ser frem til både å lære meg systemet og lære opp andre i det, avslutter Oleg.

## HVA ER FSSC-22 000?

FSSC-22 000 er et mattrygghetssystem for moderne næringsmiddelprodusenter. Systemet har som mål å veilede fabrikker, slik at mat både kan produseres bærekraftig og holde høy kvalitet. Følgende kategorier defineres som fokusområder, og under hver av disse har Gomans bakerier definert egne krav som skal følges:



# BÆREKRAFT I TALL



## Hvordan rapporten er bygget opp

Coop benytter GRI-standarden som utgangspunkt for bærekraftsrapporteringen. Global Reporting Initiative (GRI) er en uavhengig internasjonal organisasjon som har utviklet en felles rapporteringsstandard som benyttes av mange selskap verden over. Coop rapporterer i henhold til Core-alternativet, altså ikke konsekvent i henhold til standarden, men på de viktigste indikatorene. Videre inngår såkalt egen-definerte indikatorer, altså indikatorer vi selv har etablert for å gi et best mulig bilde av Coops påvirkning på miljømessige og sosiale forhold.

## Coop som organisasjon

Under 'Avgrensninger' i tabellen fremgår eventuelle avgrensninger rundt hvilken del av Coops virksomhet i Norge tallene er representative for.

Coop i Norge (CiN)	Tall for hele Coops virksomhet i Norge, inkludert samvirkelegene.
Coop Norge SA (CNSA)	Coop Norge SA er fellesorganisasjonen, eid av samvirkelegene, som blant annet kjøper inn varer og tjenester på vegne av Coops virksomhet i Norge.
Coop Norge konsern (CN konsern)	Coop Norge konsern er Coop Norge SA, pluss datterselskapene CNSA eier.
Coop Norge SA	Coop Norge Industri AS Goman-bakeriene TradeWay AS Coop Norge Kaffe AS Ferskvarerhuset AS A/S Røra Fabrikker Coop Norge Transport AS Norsk Butikkdrift AS Coop Norge Eiendom AS

## Coops innkjøpsorganisasjon

Coop har i hovedsak fem ulike innkjøpsledd som kjøper inn ulike varer og tjenester for videresalg og egen drift.

### Innkjøpsstruktur

Innkjøp dagligvare

### Forklaring

Utføres av Coop Norge SA, hvor innkjøp av egne og andre merkevarer av dagligvarer forhandles sentralt og kjøpes inn på vegne av Coop Norge SA og samvirkelegene. Innkjøp fra leverandører i Norge og utlandet.

Innkjøp via Coop Trading AS

Utføres av Coop Norge SA. Coop Trading AS er innkjøps samarbeidet Coop Norge SA har med Coop i Sverige, Danmark og Finland. Store deler av Coops egne merkevarer, samt importert frukt og grønt kjøpes inn gjennom Coop Trading AS.

Innkjøp faghandel

Utføres av Coop Norge SA, hvor innkjøp av egne og andre merkevarer av byggevarer og andre non-food artikler forhandles sentralt og kjøpes inn på vegne av Coop Norge SA og samvirkelegene. Innkjøp i Norge og utlandet.

Innkjøp industri

Coop Norge Industri AS kjøper selv inn råvarer til sin produksjon.

Innkjøp indirekte anskaffelser

Utføres av Coop Norge SA. Innkjøp av produkter og tjenester for egen drift. Omfatter ikke varer for videresalg til kunde.

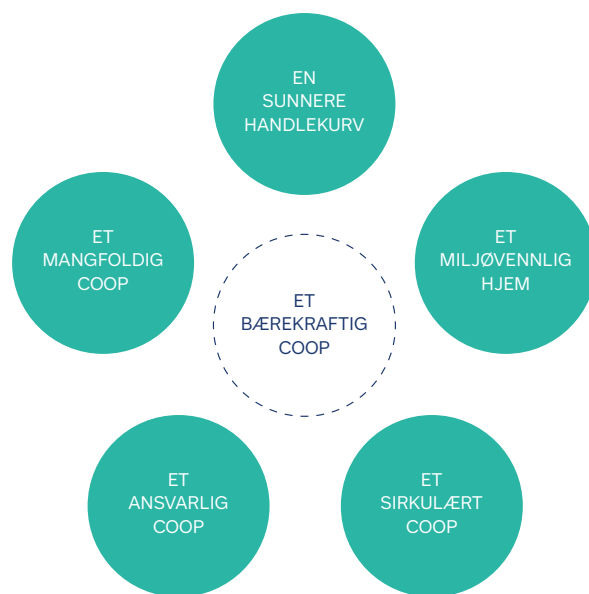
# COOPS BÆREKRAFTSRAPPORT

I Coop definerer vi bærekraft som: å skape positive verdier for mennesker, miljøet og Coop. På de neste sidene kan du lese bærekraftsregnskapet vårt for 2021.

*Et bærekraftig Coop* er en av fem hovedstrategier i den reviderte strategien for Coop Norge SA som strekker seg mot 2025. Under hovedstrategien *Et bærekraftig Coop* har vi definert fem hovedområder hvor vi, gjennom egen organisasjon, kan påvirke positivt. Disse er som følger: *En sunnere handlekurv* og *Et miljøvennlig hjem*, som skal gjøre det enklere for kundene å spise sunt og leve bærekraftig. *Et sirkulært Coop*, som skal sette søkelyset på energi, klima, avfall og transport. Og til slutt *Et ansvarlig Coop* og *Et mangfoldig Coop*, som skal sikre miljøvennlige og forsvarlige sosiale forhold i verdikjedene, samt fokusere på strategisk arbeid med mangfold internt og eksternt.

Bærekraftsstrategien tar utgangspunkt i FNs retningsgivende bærekraftsmål. Dette sikrer at Coops eget bærekraftsarbeid blir en aktiv del av den pågående globale dugnaden. FNs 17 bærekraftsmål favner bredt. Som en stor samfunnsaktør har vi i Coop et naturlig ansvar, og vi prioriterer derfor de målene og delmålene hvor vi har størst påvirkningsmulighet. De prioriterte bærekraftsmålene våre er: #3 God helse og livskvalitet, #9 Industri, innovasjon og infrastruktur, #10 Mindre ulikhet, #11 Bærekraftige byer og lokalsamfunn, #12 Ansvarlig forbruk og produksjon, #13 Stoppe klimaendringene og #17 Samarbeid for å nå målene.

Coop er bygget på evnen og lysten til å samarbeide. *Et bærekraftig Coop* legger grunnlaget for en selskapsdrift som er til det beste for samfunnet, verden og fremtidige generasjoner.



Økt salg av frukt og grønt

---

15 %

---

Økt salg av fisk og sjømat

---

9 %

---

Reduserte klimautslipp

---

28 %

---

Medeiere som sa de ønsker mer informasjon om hvilke produkter som er bærekraftige

---

59 %

---

Medeiere som sa de ønsker butikkjedene gjorde det lettere for dem å ta gode, sunne valg

---

60 %

---

Barn som har mottatt støtte til å bedrive fritidsaktiviteter gjennom Coop-dugnaden

---

1 291

---

Redusert bruk av plastbæreposer

---

19 %

---

Redusert bruk av plastemballasje i tonn

---

268

---

<b>Egendefinert</b>	<b>Medlemsundersøkelse</b>	<b>Enhet</b>	<b>2021</b>
	Antall medeiere som bidro i undersøkelsen	Antall	16 245
	Medeiere som sa de ønsker mer informasjon om hvilke produkter som er bærekraftige	Andel	59 %
	Medeiere som sa Coops kjeder hjelper dem å ta bærekraftige valg	Andel	24 %
	Medeiere som sa de ønsker butikkjedene gjorde det lettere for dem å ta sunne valg	Andel	60 %
	Medeiere som sa Coops kjeder hjelper dem å ta sunne valg	Andel	19 %

Høsten 2021 gjennomførte Coop en undersøkelse om bærekraft gjennom Coops Medlemspanel. Over 16 000 medeiere i Coop ga sine innspill til vårt arbeid, og noen av hovedpunktene går frem av tabellen. Coop har fått bekreftet at vi må legge inn en større innsats for å nå ambisjonene om å gjøre det enkelt for kundene våre å ta sunne og bærekraftige valg i våre butikker.

## EN SUNNERE HANDLEKURV

### En sunnere handlekurv



Egendefinert	En sunnere handlekurv	Enhet	2021	2020
	Kjøpt frukt og grønt per handel	Utvikling fra 2019	15,0 %	17,0 %
	Kjøpt fisk og sjømat per handel	Utvikling fra 2019	8,7 %	11,7 %

En sunnere handlekurv er et av Coops fokusområder i bærekraftstrategien, og sentralt i denne står leveransene på Intensjonsavtalen for et sunnere kosthold som vi signerte med myndighetene i 2016. Målet i avtalen er en økning på 20 % i kategoriene frukt og grønt, fisk og sjømat og grove kornvarer. Varegruppene er definert for å være likest mulig norske kostholdsråd og imøtekomme intensjonsavtalen.

Egendefinert	Bærekraftige bonuser	Enhet	2021
	Frukt og Grønt-bonus	Bonus utbetalt, MNOK	243,7
	Änglamarkbonus	Bonus utbetalt, MNOK	20,7
	Vegetardagsbonus	Bonus utbetalt, MNOK	0,9
	Gjenbruksbonus gjenbruksnett	Bonus utbetalt, MNOK	5,0
	Frukt og Grønt-bonus	Antall medlemmer	1 226 606
	Änglamarkbonus	Antall medlemmer	318 767
	Vegetardagsbonus	Antall medlemmer	31 435

Medlemsbonuser er en av fordelene ved å være medeier i Coop, og et sentralt virkemiddel for å skape en sunnere og mer bærekraftig handlekurv. Derfor rapporterer vi på total bonus utbetalt til kundene for vår Änglamark- og Vegetardag-serie, så vel som Frukt og Grønt-bonusen i Extra. Hvor mange som benytter bonusen er også sentralt.

## ET SIRKULÆRT COOP

Egendefinert	Utleie av verktøy	Enhet	2021
	Utleie verktøy, utvikling antall leieforhold	Utvikling fra 2020	-11 %
	Utleie verktøy, utvikling omsetning	Utvikling fra 2020	-5 %

Coop ønsker å legge til rette for at kunder og medeiere som ønsker å leie fremfor å eie skal kunne gjøre det i våre butikker. Utleie av verktøy er fortsatt i en tidlig fase i Coop, men er et område som vi skal ha mer fokus på i årene som kommer.

### Coops emballasjestrategi

Egendefinert	Redusert bruk av plastbæreposer	Enhet	2021	2020
	Redusert bruk av plast	Tonn per år	-268	-185
	Økt bruk av resirkulert plast	Tonn per år	700	547
	Emballasje endret til materialgjenvinnbar	Tonn per år	145	651
	Økt bruk av biobasert plast	Tonn per år	0	39

Tabellen viser årlige forbedringer på Coops egne merkevarer i henhold til Coops emballasjestrategi.

### Redusert bruk av plastbæreposer

Plastbæreposer kjøpt, omsetningsjustert utvikling

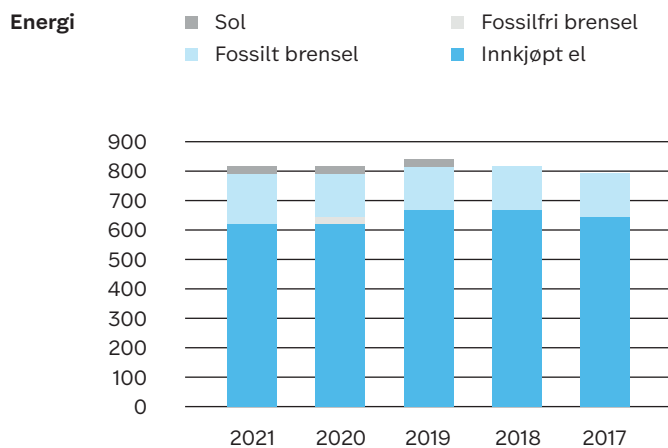


Egendefinert	Redusert bruk av plastbæreposer	Enhet	2021	2020	2019	2018	2017	2016
	Plastbæreposer kjøpt	Antall millioner	173,2	168,3	156,5	155,2	168,3	173,7
	Plastbæreposer kjøpt, omsetningsjustert utvikling	%	-19 %	-20 %	-14 %	-14 %	-6 %	
	Gjenbruk av handlenett	Antall millioner	5,0	5,0	4,2	1,7		
	Coop og medeierens bidrag til Handelens Miljøfond	MNOK	87	84	78			

For hver plastbærepose som blir kjøpt i Coops butikker går 50 øre til Handelens Miljøfond (HMF). HMF ble etablert i 2018, og Coop er en av medstifterne. Målet med fondet er å bidra til redusert plastforsøpling og økt gjenvinning, samt å redusere plastbæreforbruket i Norge med 50 % innen 2025. Et av de viktigste tiltakene for å nå målet er at medeiere som benytter våre gjenbruksnett kan skanne disse i butikk og motta 1 krone i bonus per gang disse blir benyttet.

GRI 302	Energi	Enhet	2021	2020	2019	2018	2017
302-1	Total energiforbruk egen virksomhet*	GWh	815,6	828,7	860,4	851,5	827,4
302-1 a	Energiforbruk - fossilt brensel	GWh	169,4	167,0	159,5	154,1	155,4
302-1 b	Energiforbruk - fossilfri brensel	GWh	8,5	6,1	4,9	0,0	0,0
302-1 c	Energiforbruk - innkjøpt varmeenergi, inkl. fjernvarme	GWh	6,2	5,9	5,2	0,3	0,2

\*Av totalt el-kraftforbruk er 17 % estimert.



Egendefinert	Egenproduksjon energi	Enhet	2021	2020	2019
	Produsert solkraft	GWh	0,5	0,2	0,1

Egenproduksjon av sol er skilt ut av regnskapet for å vise total produksjon. Solkraft er et viktig tiltak for redusert utslipp fra energiforbruket, og volumet vil øke betraktelig i årene som kommer.

## ET SIRKULÆRT COOP forts.

GRI 305	Utslipp	Enhet	2021	2020	2019	2018	2017
305-1	Klimagassutslipp fra egen virksomhet, scope 1	tCO2e	39 651	43 181	43 874	50 269	57 016
305-2	Indirekte klimagassutslipp, scope 2, lokasjonsbasert beregning	tCO2e	5 333	5 477	12 095	13 174	11 015
305-2	Indirekte klimagassutslipp, scope 2, markedsbasert beregning	tCO2e	256 174	263 492	275 675	362 451	356 655
305-5	Scope 1 + 2, lokasjonsbasert	tCO2e	44 984	48 658	55 969	63 443	68 031
305-5	Scope 1 + 2, markedsbasert	tCO2e	295 825	306 674	319 550	412 720	413 671

Coop benytter markedsbasert faktor i klimaregnskapet. 2020-tallene er justert ihht NVEs varedeklarasjon. Tallene for perioden 2017-2021 er endret da transport fra Coops industrivirksomhet nå er inkludert, dette påvirker også GRI 305.

Egendefinert	Kuldemedier	Enhet	2021	2020	2019	2018	2017
	Utslipp fra kuldemedier	tCO2e	7 100	8 569	8 243	15 067	20 783

### Reduksjon i utslipp

Reduksjon i utslipp, markedsbasert



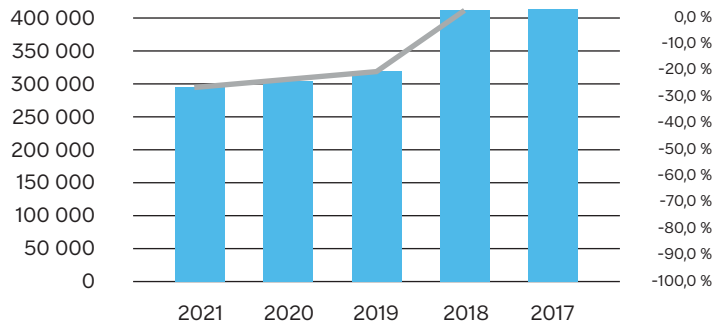
Egendefinert	Reduksjon i utslipp	Enhet	2021	2020	2019	2018
	Reduksjon i utslipp, markedsbasert	Utvikling fra 2017	-28,5 %	-25,9 %	-22,8 %	-0,2 %

Coop er på god vei til å nå ambisjonen om 40 % reduserte utslipp i 2025.



### Reduksjon i utslipp

- Reduksjon i utslipp, markedsbasert utvikling fra 2017
- Scope 1 + 2, markedsbasert tCO2e



GRI 305	Utslipp Nox, PM og CO	Enhet	2021	2020	2019	2018	2017
305-7	Nitrogenoksid (NOx)	Tonn	75	80	76	93	119
305-7	Partikler (PM)	Tonn	2	2	2	2	2
305-7	Karbonmonoksid (CO)	Tonn	236	244	230	223	226

**Matsvinn**

Matsvinn i  
butikk og  
lager

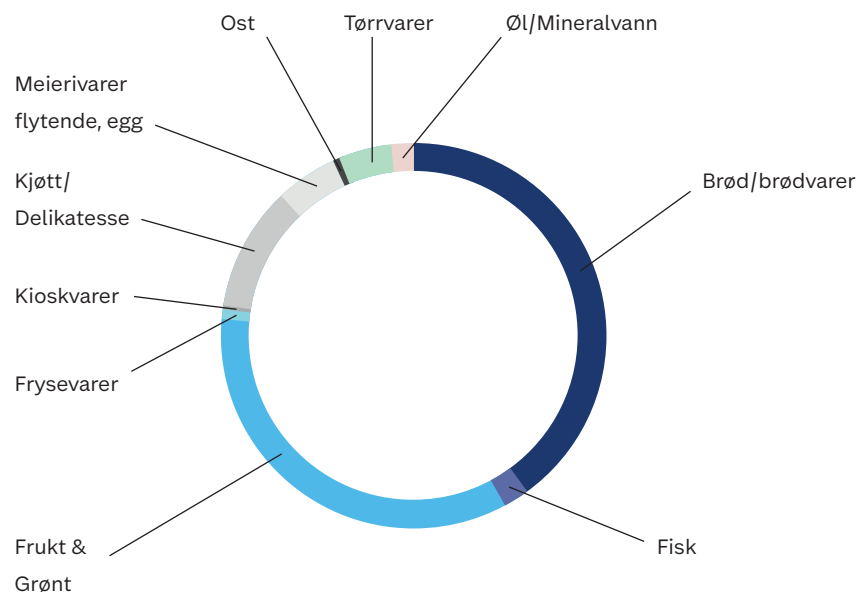


Egendefinert	Matsvinn	Enhet	2021	2020
	<b>Matsvinn i butikk og lager</b>	Utvikling fra 2019	0,9 %	-2,2 %
		Tonn	24 208	23 471
	<b>Matsvinn i butikk, andel av omsetning</b>	Utvikling fra 2019	-5 %	-7 %
	Solgt nedpriset	Tonn	11 885	11 043
	Donasjon	Tonn	760	653
	<b>Matsvinn i butikk, fordeling</b>			
	Solgt fullpris	Andel	96,6 %	96,8 %
	Solgt nedpriset inkludert Too Good To Go	Andel	1,2 %	1,1 %
	Donasjon		0,1 %	0,1 %
	Matsvinn	Andel	2,1 %	2,1 %

Coop har en målsetting om 30 % reduksjon i matsvinn målt i vekt innen 2025. Coop har signert Bransjeavtalen for redusert matsvinn, og vår interne målsetting er i tråd med vår avtale med myndighetene. Utviklingen går dessverre feil vei i 2021. Too Good To Go ble implementert i mer enn 700 butikker høsten 2021, og vil sammen med andre strategiske tiltak være sentrale for å snu utviklingen i 2022.

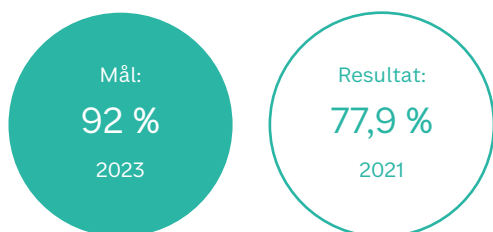
Egendefinert	Matsvinn i butikk, fordeling per vareområde	Enhet	2021	2020
	Brød/brødvarer	Andel	35 %	35 %
	Fisk	Andel	2 %	2 %
	Frukt & Grønt	Andel	39 %	39 %
	Frysevarer	Andel	1 %	1 %
	Kioskvarer	Andel	0 %	0 %
	Kjøtt/Delikatesse	Andel	10 %	10 %
	Meierivarer flytende, egg	Andel	6 %	6 %
	Ost, norsk/import	Andel	1 %	1 %
	Tørrvarer	Andel	4 %	4 %
	Øl/Mineralvann	Andel	2 %	2 %

### Matsvinn i butikk, fordeling per vareområde



**Avfall**

Sorterings-  
grad



<b>GRI 306-2</b>	<b>Avfall</b>	<b>Enhet</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
306-2	Sorteringsgrad	%	77,9 %	78,1 %
<b>306-2</b>	<b>Totalt</b>	Tonn	70 679	68 694
306-2 a	Farlig avfall	Tonn	467	417
<b>306-2 b</b>	<b>Ikke farlig avfall</b>	Tonn	70 212	68 277
306-2	Matavfall	Tonn	13 205	14 142
306-2	Papp, papir og kartong	Tonn	30 478	29 179
306-2	Plast	Tonn	2 251	2 031
306-2	Blandet avfall (restavfall)	Tonn	15 626	15 075
306-2	Annet (Bioavfall og slam, EE-avfall, glass, masser og uorganisk materiale og metall, gummi)	Tonn	8 653	7 849
<b>306-2</b>	<b>Gjenvinningsgrad</b>	Andel	99,7 %	99,6 %
306-2	Materialgjenvinning (materialgjenvinning, dyrefôr, kompostering, biogass)	Andel	70,1 %	69,7 %
306-2	Energigjenvinning	Andel	29,6 %	29,9 %
306-2	Deponering	Andel	0,3 %	0,3 %
306-2	Fyll/dekkmasse	Andel	0,1 %	0,1 %

## ET MANGFOLDIG COOP

Egendefinert	Sosiosponsing	Enhet	2021
	Coop-dugnaden	Antall barn som har mottatt støtte	1 291
	Kreftforeningen (Rosa sløyfe, krafttak mot kreft, stjerneaksjonen)	Donert beløp	11 297 235
	Draktkampanjen	Antall drakter	20 000

Coops sponsorarbeid er et viktig bidrag for å bidra til like muligheter. Coop har derfor strategiske samarbeid for å sikre at flere barn fra lavinntektsfamilier får delta i fritidsaktiviteter gjennom Coop-dugnaden. Gjennom Rosa sløyfe og andre aktiviteter bidrar medeierne, Coop og våre samarbeidspartnere med betydelige beløp til Kreftforeningen.

GRI 403	Skader og sykefravær	Enhet	2021	Avgrensning
403-9	Skademeldinger	Antall	160	Coop Norge SA
403-9	Avvik	Antall	1 124	
403-9	Uønskede hendelser	Antall	647	
403-10	Sykefravær totalt	Prosent	5,4 %	Coop Norge konsern

GRI 405	Arbeidsliv	Enhet	2021	Avgrensning
405-1 a	Konsernledelsen og øvrige direktører - Kvinner	Andel	31 %	
405-1 a	Konsernledelsen og øvrige direktører - Menn	Andel	69 %	
405-1 a	Styret - Kvinner	Andel	27 %	
405-1 a	Styret - Menn	Andel	73 %	
405-1 a	Årsmøtorepresentanter - Kvinner	Andel	27 %	
405-1 a	Årsmøtorepresentanter - Menn	Andel	64 %	
405-1 a	Funksjonærer og kontormedarbeidere - Kvinner	Andel	43 %	
405-1 a	Funksjonærer og kontormedarbeidere - Menn	Andel	57 %	
405-1 a	Andel kvinnelige styrerepresentanter	Andel	27 %	
405-1 a	Andel kvinner i konsernledelsen	Andel	36 %	
405-1 a	Aldersfordeling i styrende organer	Andel	0 %	
405-1 a	Industrimedarbeidere - Kvinner	Andel	32 %	
405-1 a	Industrimedarbeidere - Menn	Andel	68 %	
405-1 a	Lager- og transportmedarbeidere - Kvinner	Andel	11 %	
405-1 a	Lager- og transportmedarbeidere - Menn	Andel	89 %	
405-1 a	Butikkmedarbeidere - Kvinner	Andel	58 %	
405-1 a	Butikkmedarbeidere - Menn	Andel	42 %	
405-1 b	Likestilling og aldersfordeling ansatte - Kvinner	Andel	44 %	
405-1 b	Likestilling og aldersfordeling ansatte - Menn	Andel	56 %	
405-1 b	Andel ansatte under 30 år	Andel	18 %	CN konsern ekskl. NB
405-1 b	Andel ansatte 30-50 år	Andel	49 %	CN konsern ekskl. NB
405-1 b	Andel ansatte over 50	Andel	33 %	CN konsern ekskl. NB
405-2	Lønnsforskjeller mellom kvinner og menn (kvinnens andel av menns lønn)	Andel	78 %	

Tabellen viser tall for Coop Norge konsern. For samvirkelegenes tall henvises det til det enkelte samvirkelags årsrapport.

## ET ANSVARLIG COOP

GRI 414	Leverandørvurdering, egne merkevarer	Enhet	2021
414	Antall leverandører	Antall	517
414-1	Andel nye leverandører risikovurdert mht. sosiale forhold	Andel	34 %
414-2	Antall risikoleverandører (desktop)	Antall	149
414-2 a	Leverandører vurdert mht sosiale forhold (leverandører i eller med produksjon i risikoland)	Antall	149
414-2 a	Leverandører godkjent mht sosiale forhold (godkjent revisjon = compliant)	Antall	122
414-2 a	Leverandører uten gyldig sertifikat/manglende rapport	Antall	27
414-2 b	Leverandører hvor alvorlige avvik mht. sosiale forhold er avdekket (førsteledd) (non-compliant)	Antall	0
414-2 e	Andel leverandører med avvik knyttet til sosiale forhold hvor avtalen er avsluttet	Antall	0

Tabellen viser Coops arbeid med leverandøroppfølging i 2021. Tabellen er avgrenset til Coop Norges innkjøp av egne merkevarer innen faghandel og kjøp via Coop Trading AS.

Innkjøpsstruktur egne merkevarer	Enhet	2021	Avgrensning
Innkjøp dagligvare	Antall	300	
Innkjøp via Coop Trading AS	Antall	389	
Innkjøp faghandel	Antall	128	
Innkjøp Industri	Antall	121	TradeWay AS og A/S Røra Fabrikker

Coop har en kompleks innkjøpsstruktur. Tabellen viser antall leverandører Coop kjøper egne merkevarer fra. Majoriteten av importkjøp fra risikoland skjer gjennom Coop Trading AS eller egen faghandelsavdeling.

<b>GRI 416</b>	<b>Trygg vare, egne merkevarer</b>	<b>Enhet</b>	<b>2021</b>	<b>Avgrensning</b>
416-2	Tilbakekallinger (fare for liv og helse)	Antall	19	Gjelder kun innkjøp dagligvare og faghandel
416-2	Tilbaketrekkinger (kvalitet)	Antall	47	Gjelder kun innkjøp dagligvare og faghandel
<b>GRI 417</b>	<b>Produktmerking, egne merkevarer</b>	<b>Enhet</b>	<b>2021</b>	<b>Avgrensning</b>
417-2	Tilbaketrekkinger/kallinger pga. feilmerking	Antall	15	Gjelder kun innkjøp dagligvare og faghandel
417-3	Formelle klager og saker knyttet til regelverk for markedsføring	Antall	1	Gjelder kun innkjøp dagligvare og faghandel
<b>Risikoprodukter, egne merkevarer</b>		<b>Enhet</b>	<b>2021</b>	<b>Avgrensning</b>
	Sertifisert palmeolje i matvarer	Andel	100 %	Dette gjelder importerte varer via tredjeland.
	Sertifisert soya	Andel	92 %	Dette gjelder andel varelinjer.
	Sertifisert kaffe, te og kakao	Andel	95 %	Dette gjelder sjøprodukter i egne brand som er sertifisert med enten MSC eller ASC.
	Sertifisert sjømat, MSC eller ASC	Antall	27 %	Andel varelinjer

Coop jobber med sertifisering av risikoråvarer for å bidra til å bedre både miljømessige og sosiale forhold i verdikjeden. Tabellen viser andelen sertifiserte varelinjer innenfor noen av risikokategoriene i porteføljen for egne merkevarer.

<b>Dyrevelferd</b>		<b>2021</b>	<b>2020</b>
Rangering BBAW	Rangering	-	4

Business Benchmark on Farm Animal Welfare (BBAW) er en internasjonal rangering av hvordan virksomheter følger opp forhold som påvirker velferd hos produksjonsdyr. Vurderingen skjer på grunnlag av offentlig tilgjengelig informasjon fra virksomhetene og angis på en skala fra 1-6, hvor 1 er best. Vurderingen for 2021 er ikke klar på publiseringstidspunktet for Coops bærekraftsrapport.

## Uavhengig attestasjonsuttalelse

### Til styret i Coop Norge SA

Vi har utført et attestasjonsoppdrag med moderat sikkerhet for nærmere angitte deler av bærekraftsrapporten for 2021 for Coop Norge SA for perioden 1.januar 2021 til 31.januar 2021.

#### Konklusjon

Basert på vår kontroll og innhentede bevis er vi ikke blitt oppmerksomme på forhold som gir oss grunn til å tro at

- Nøkkeltall for energi og utslipp ikke i det all vesentlige er utarbeidet, målt og rapportert i overensstemmelse med kravene i standarden Global Reporting Initiative 302 og 305
- Nøkkeltall for avfall ikke i det all vesentlige er utarbeidet, målt og rapportert i overensstemmelse med kravene i standarden Global Reporting Initiative 306
- Nøkkeltall for sunnhet og helse og matsvinn ikke i det all vesentlige er utarbeidet, målt og rapportert i overensstemmelse med måleprinsippene som er beskrevet på side 69 og 74-75 i bærekraftsrapporten for 2021

#### Presisering

Vi viser til avsnittet «hvordan rapporten er bygget opp» på side 65 i bærekraftsrapporten til Coop Norge SA. Der fremgår det at Coop Norge SA har benyttet Global Reporting Initiatives temaspesifikke standarder for energi (GRI 302), utslipp (GRI 305) og avfall (GRI 306) ved utarbeidelsen av bærekraftsrapporten. Kriteriene er offentlig tilgjengelig på [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). Det presiseres at bærekraftsrapporten ikke svarer ut flere at de sentrale kravene til GRI-rapportering, blant annet kravene i GRI 102 og GRI 103. Vår konklusjon er ikke modifisert som følge av dette forholdet.

#### Ledelsens ansvar

Ledelsen er ansvarlig for Coop Norge SAs rapportering om bærekraft og for at den er utarbeidet i overensstemmelse med standardene utgitt av The Global Reporting Initiative for de temaene der dette er relevant. Ansvaret omfatter å utforme, implementere og vedlikeholde en intern kontroll som ivaretar Coop Norge SAs rapportering på bærekraft og måling og oppfølging av nøkkeltall for bærekraft.

#### Vår uavhengighet og kvalitetskontroll

Vi er uavhengige av selskapet i overensstemmelse med lov og forskrift og Code of Ethics for Professional Accountants (IEASBA Code) med de etiske kravene som er relevante for vårt oppdrag, og vi har oppfylt våre etiske forpliktelser i samsvar med disse kravene og IESBA Code. Vi anvender ISQC 1 - Kvalitetskontroll for revisjonsfirmaer som utfører revisjon og forenklet revisorkontroll av regnskapet samt andre attestasjonsoppdrag og beslektede tjenester og opprettholder et omfattende system for kvalitetskontroll inkludert dokumenterte retningslinjer og prosedyrer vedrørende etterlevelse av etiske krav, standarder og gjeldende lovmessige og regulatoriske krav.





#### Våre oppgaver og plikter

Vår oppgave er å uttrykke en konklusjon om de angitte områdene energi, utslipp, avfall, sunnhet og helse og mastvinn, basert på dokumentasjonen vi har mottatt.

Vårt oppdrag ble gjennomført i samsvar med ISAE 3000 - «Attestasjonsoppdrag som ikke er revisjon eller forenklet revisorkontroll av historisk finansiell informasjon» og ISAE 3410 - «Attestasjonsoppdrag om klimagassrapporter». Disse standardene krever at vi planlegger og utfører vårt oppdrag for å oppnå moderat sikkerhet for at informasjonen presentert i bærekraftsrapporten energi, utslipp, avfall, sunnhet og helse og mastvinn i all vesentlig grad samsvarer med kriteriene, og å utstede en uavhengig attestasjonsuttalelse. Omfanget, tidspunktet og omfanget av de valgte prosedyrene avhenger av vårt skjønn, inkludert vurdering av risikoen for vesentlig feilinformasjon, enten på grunn av misligheter eller feil. Prosedyrer utført i et verifiseringsoppdrag som skal gi moderat sikkerhet, varierer i type og omfang, og er mindre i omfang enn et verifiseringsoppdrag som skal gi betryggende sikkerhet. Følgelig er sikkerhetsnivået i et verifiseringsoppdrag med moderat sikkerhet vesentlig lavere enn dersom verifiseringsoppdraget var utført for å oppnå betryggende sikkerhet. Våre prosedyrer ble utformet for å oppnå et moderat sikkerhetsnivå å basere vår konklusjon på og innhenter ikke alle bevisene som ville vært nødvendige for å uttrykke et betryggende sikkerhetsnivå.

Selv om vi vurderte effektiviteten av ledelsens interne kontroller når vi bestemte arten og omfanget av våre prosedyrer, var vårt verifiseringsoppdrag ikke utformet for å gi noen sikkerhet for selskapets internkontroll. Våre prosedyrer inkluderte ikke testing av kontroller eller handlinger knyttet til aggregering av eller beregning av data i IT-systemene.

Kvantifiseringsprosessen for klimagasser er underlagt vitenskapelig usikkerhet, som oppstår på grunn av ufullstendig vitenskapelig kunnskap om måling.

Vårt arbeid har bestått av følgende handlinger:

- Møter med nøkkelpersoner innenfor de definerte områdene for å vurdere internkontroll og rutiner knyttet til rapportering på energi, utslipp, avfall, sunnhet og helse og matsvinn
- Innsamling og gjennomgang av relevant informasjon som støtter fremstillingen av nøkkeltall for energi, utslipp, avfall, sunnhet og helse og matsvinn
- Rimelighetsvurdering av de presenterte nøkkeltallene for energi, utslipp, avfall, sunnhet og helse og matsvinn
- Kontrollberegninger av nøkkeltall for energi, utslipp, avfall, sunnhet og helse og matsvinn basert på en vurdering av risiko for feil i sammenstillingen av nøkkeltallene

Etter vår mening er innhentet bevis tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon med moderat sikkerhet.

Oslo, 20.05.2022

BDO AS

Martin Aasen  
Statsautorisert revisor  
(Elektronisk signert)

Uavhengig attestasjonsuttalelser Coop Norge SA - 2021

side 2 av 2

BDO AS, et norsk aksjeselskap, er deltaker i BDO International Limited, et engelsk selskap med begrenset ansvar, og er en del av det internasjonale nettverket BDO, som består av uavhengige selskaper i de enkelte land. Foretaksregisteret: NO 993 606 650 MVA.

# ÅRSBERETNING OG ÅRSREGNSKAP



# STYRET





Tore Tjømstand  
(Coop Øst)  
Styrets leder



Anne Berg Behring  
(Coop Sørøst)  
Nestleder



Tore Klovning  
(Coop Sørvest)  
Styremedlem



Lise Skarpås  
(Coop Hordaland)  
Styremedlem



Yngve Haldorsen  
(Coop Nord)  
Styremedlem



Bjørn Vik-Mo  
(Coop Midt-Norge)  
Styremedlem



Arild Sørlien  
(Coop Nordvest)  
Styremedlem



Gunn Pinslund  
(Representant for de ansatte)  
Styremedlem



Øystein Berg  
(Representant for de ansatte)  
Styremedlem



Tore Vea Berghagene  
(Representant for de ansatte)  
Styremedlem



Knut Berg  
(Representant for de ansatte)  
Styremedlem



Geir Inge Stokke  
Konsernsjef

# ÅRSBERETNING 2021

## COOP TOK MARKEDSANDELER I 2021

Coop er fjorårets vinner i norsk dagligvarebransje, med sterk vekst. Coop Norge konsern oppnådde et resultat før skatt på totalt MNOK 603, drevet av høyt salgsvolum.

- Dagligvaremarkedet hadde en omsetningsnedgang på 0,4 %, samtidig som Coop oppnådde en omsetningsøkning på 1,4 % og økte markedsandelen til 29,7 %, på bekostning av de største konkurrentene. I tillegg til god organisk vekst, hadde Coop høyest etableringstakt for nye butikker i 2021. Blant enkeltkjedene er Coops lavpriskjede Extra vekstvinneren.
- Coop styrket posisjonen som markedsleder i privatmarkedet for bygg med en vekst på 0,7 %. Dette er sterkt sett i lys av at mange av varehusene tidvis måtte holde stengt på bakgrunn av koronasituasjonen. Coops markedsandel i privatmarkedet for bygg gikk opp 0,2 prosentpoeng og endte på 36,0 %.
- Pandemien preget markedene også gjennom 2021. Varehandelen har opplevd et volatilt marked på mange områder, herunder tilgang på råvarer og til tider store utfordringer og økende kostnader knyttet til frakt (oversjøisk). Det har vært jobbet hardt for å opprettholde leveranser for å sikre fornøyde kunder i butikk.
- E-handelsomsetningen på faghandelsområdet (inkl. bygg) økte med 90 % fra 2020, og det ble omsatt for MNOK 649.
- Coops egne merkevarer utvikles kontinuerlig for å sikre at Coop skiller seg fra konkurrentene med unike konsepter og gode priser. Ved utgangen av 2021 utgjorde egne merkevarer (EMV) 23 % av dagligvareomsetningen.
- Obs ble kåret til Norges mest innovative bedrift i dagligvarebransjen gjennom en kåring i regi av Norsk Handelshøyskole (Norsk Innovasjonsindeks). Økt bruk av handletjenesten Shop-Express har bidratt til forbedret kundeopplevelse, og får mye av æren for topplasseringen.
- Obs-kjeden har også vunnet prisen for "Årets Lean-prosjekt" for gjennomføring av prosjektet "Smart Butikkdrift", som har bidratt til en mer effektiv arbeidshverdag og bedre tid til å skape gode kunderelasjoner.
- Det nye automatiserte lageret for faghandel på Langhus ble overtatt og satt i drift, og deler av utvidelsen av Coop Logistikk-senter (CLog) på Gardermoen ble tatt over og er i testfase. Begge prosjektene forventes å gi gode bidrag til effektivisering når innkjøringsfasene er gjennomført.
- Felles strategiske mål for Coop i Norge og revidert strategi for Coop Norge SA ble vedtatt i Årsmøtet i juni 2021. Strategien setter retning for videre utvikling. En tydeliggjøring av strategiske valg på bærekraftsområdet er en sentral del av strategien. Et vesentlig bidrag til dette er investeringer i klimavennlig og energieffektiv teknologi og egenprodusert energi på Coop Logistikk-senter. Solceller på tak og fasade, batteriløsning for å styre energifor-

bruket og levering av spillvarme til fjernvarmenettet skal gi Norges første energipositive logistikk-senter.

- Samvirkelagene har 1 983 334 medeiere, en økning på 5,1 % fra 2020. Yngre medeiere sto for den største delen av veksten. 38,5 % av de nye medeierne er under 30 år og 60,4 % er under 40 år.

## DETTE ER COOP

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

Samvirkelagene eier Coop Norge SA, og selskapet er samvirkelagens fellesorganisasjon. Coop Norge SA har forretningskontor i Oslo og er morselskap i Coop Norge konsern.

Som fellesorganisasjon for samvirkelagene har Coop Norge konsern en bredt sammensatt virksomhet, som omfatter grossist-, industri- og eiendomsvirksomhet, samt butikkdrift (Norsk Butikkdrift AS). Konsernet inkluderer Coop Norge SA, Coop Norge Eiendom konsern, Coop Norge Industri konsern, Coop Norge Transport AS, Norsk Butikkdrift konsern og eierselskaper for logistikk-eiendommer.

### Samvirkelagene

Samvirkelagene er egne selvstendige juridiske enheter eid og styrt av medeierne lokalt/regionalt.

Ved utgangen av 2021 var 62 samvirkelag medeiere i Coop Norge SA, fire færre enn ved utgangen av 2020. Nedgangen skyldes at Coop Høylandet SA og Coop Skaun SA har fusjonert med Coop Midt-Norge SA, at Coop Grane SA har fusjonert med Coop Nordland SA og at Coop Marked Lund SA er avvirket. Målet om en mer helhetlig markedstenkning, kostnadssynergier og samling av kompetanse ligger bak arbeidet med strukturelle tiltak. Coop Vestfold og Telemark SA har endret navn til Coop Sørøst SA fra 2022.

Samvirkelagene hadde en omsetningsvekst på 1,1 % i 2021. Samlet omsetning i 2021 var MNOK 55 109 (MNOK 54 495). Samvirkelagene registrerte en reduksjon i driftsresultatet fra MNOK 1 818 til MNOK 1 560, i hovedsak som følge av økte personalkostnader og et generelt høyere kostnadsnivå. Resultat før skatt for 2021 endte på MNOK 1 920 (MNOK 1 961).

### Coop medlem

Også i 2021 opplevde samvirkelagene stor økning i medlemsmassen,

med til sammen 116 885 nye medeiere. Netto tilvekst i 2021 utgjorde 5,1 % eller 96 032 medlemmer. Det er tydelig at Coops eierform, egenart og innhold i medeieruniverset treffer de unge, da 38,5 % av de nye medeierne er under 30 år og 60,4 % er under 40 år. Per 31. desember 2021 hadde samvirkelegene totalt 1 983 334 medeiere. Den kraftige veksten de siste årene har blant annet vært drevet av et utvidet butikknett, et attraktivt medlemsprogram, nye digitale tjenester, Coops gode omdømme og gode kundeopplevelser.

Stadig flere medeiere bruker digitale kanaler for å benytte sine fordeler i Coop, og ved utgangen av 2021 hadde 1,2 millioner unike medeiere vært aktive i Coops medlemsapp den siste måneden. I 2021 ble appen tilpasset med ny innloggingsløsning og det ble tilrettelagt for ny funksjonalitet som kommer i 2022 – integrert handleliste og mulighet til å skanne varer med mobilen i butikk og deretter betale med Coopay.

Coopay er etablert som et foretrukket betalingsmiddel for mange av de mest lojale medeierne. Ved årsskiftet rundet man 530 000 medeiere som benyttet Coopay som betalingsmiddel. Mange medeiere kan nå «glemme lommeboken hjemme» og likevel få betalt og registrert medlemskjøp med Coopay.

Medeierne i samvirkelegene er lojale. Registrert handel fra medeiere (gjennom medlemskort eller app) er høy og økende. Samlet medeiernytte for 2021 var MNOK 2 530 (MNOK 2 420). Av dette fikk medeierne utbetalt ca. MNOK 1 300 til medlemskonto, som inkluderte kjøpeutbytte, bonus fra samarbeidspartnere, kjedevise bonuser samt gjenbruksbonus på handlenett. I tillegg fikk medeierne kontantrabatter på MNOK 1 022 knyttet til blant annet medlemskupp, kuponger og kontantrabatter hos samarbeidspartnere i medlemsprogrammet. Samarbeidspartnere i medlemsprogrammet bidro også med bonus til medeierne og inntekter til Coop.

### **Samvirkelegenes Garantifond AL**

Samvirkelegenes Garantifond er et andelslag hvor Coop Norge SA er eeneier, men ikke har kontrollende innflytelse, og regnskapet konsolideres ikke inn i Coop Norge konsern. Formålet med fondet er å skape trygghet for medeierne ved å garantere for låneinnskudd i samvirkeleg som er tilsluttet Coop Norge SA. Fondet bygges opp med avkastning fra fondets kapital og innbetaling av avgift fra samvirkelegene og Coop Norge SA. Fondet forvaltes i en portefølje med en moderat risikoprofil, bestående av norske pengemarkedsplasseringer, samt norske og globale obligasjons- og aksjefond.

Fondets totale drifts- og finansinntekter ble i 2021 MNOK 76 (MNOK 88), og fondet oppnådde et årsresultat på MNOK 71 (MNOK 86). Fondets totale balanse per 31. desember 2021 var MNOK 1 040 (MNOK 968), og fondet er 100 % egenkapitalfinansiert. Innskuddsordningen i samvirkelegene er underlagt tilsyn av Finanstilsynet. Finanstilsynet godkjenner fondets vedtekter og har bestemt metodikk for beregning av fondets minimumsstørrelse og beregning av avgiften som betales til fondet, og har stilt andre krav og forutsetninger for at innskuddsordningen kan opprettholdes. Samvirkelegenes Garantifond ivaretar rapportering og oppfølging opp mot Finanstilsynet på vegne av samvirkelegene.

## **EIERSTYRING OG SELSKAPSLLEDELSE**

Samvirkelegene skal utøve aktivt eierskap i Coop Norge SA, og selskapet tjener som interesseorganisasjon for disse. Videre skal Coop Norge SA ivareta fellesoppgaver for å trygge og skape verdier, og gjennom dette bidra til at samvirkelegene drives effektivt og profesjonelt til det beste for medeierne.

Årsmøtet i Coop Norge SA er organisasjonens høyeste organ, og alle samvirkeleg som er medeier i Coop Norge SA har rett til å være representert med én årsmøtorepresentant som utøver eierrettighetene på vegne av samvirkeleget. I tillegg har enkelte samvirkeleg rett til å møte med ytterligere én eller flere årsmøtorepresentanter med møte- og talerett i tråd med bestemmelser i vedtektene. De ansatte har fire representanter som er valgt av og blant de ansatte i Coop Norge konsern i henhold til særlige valgeregler.

Ordinært årsmøte avholdes hvert år innen utgangen av juni måned. Årsmøtets ordfører eller styret i Coop Norge SA innkaller til årsmøte med minst 14 dagers varsel med sakliste og sakspapirer. Møtene ledes av ordføreren, varaordfører eller særskilt valgt ordstyrer. 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 ellers fatter.

Årsmøtet i Coop Norge SA velger valgkomite. Det er vedtektsfestet at valgkomiteen skal bestå av fem medlemmer og tre varamedlemmer. Funksjonstiden er to år, med komiteens leder og to medlemmer på valg det ene året, og de to øvrige året etter. Valgkomiteen innstiller på alle valg. Årsmøtet skal foreta. Styret innstiller til Årsmøtet på valg av nye medlemmer til valgkomiteen. Godtgjørelsen til styret fastsettes årlig av Årsmøtet, etter innstilling fra valgkomiteen.

Styret i Coop Norge SA består av elleve styremedlemmer, hvorav syv styremedlemmer velges av Årsmøtet, og fire velges av og blant de ansatte. Styret består per i dag av åtte menn og tre kvinner, som gir en kvinneandel på 27 %. Det er vedtektsfestet at i alle valgte organer i Coop Norge SA skal det tilstrebes en kjønnsmessig likeverdig representasjon.

Styrets arbeid har gjennom året blant annet vært knyttet til tilsyn og kontroll med driften, behandling av drifts- og finansregnskap, å påse at Coop Norge konsern har tilfredsstillende intern kontroll, forretningsutvikling og utforming av revidert strategi, med tydeliggjøring av ambisjoner og viktige satsingsområder for konsernet.

Det er tegnet styreansvarsforsikring som dekker alle styremedlemmer og administrerende direktør. Forsikringen dekker sikredes ansvar for formuestap for krav fremsatt mot sikrede i forsikringsperioden som følge av en ansvarsbetingende handling eller unnlattelse hos sikrede i egenskap av administrerende direktør, styremedlem, medlem av ledelsen eller tilsvarende styreorgan i konsernet. Styreansvarsforsikringen dekker også datterselskap, tilknyttede selskap eller andre selskap der ansatte i Coop Norge konsern er styremedlemmer på vegne av Coop.

Det er vedtekstfestet at medlemmer av styret i Coop Norge SA, valgte årsmøtorepresentanter og administrerende direktør i Coop Norge SA ikke må delta i behandlingen eller avgjørelsen av noen spørsmål som har slik betydning for vedkommende selv eller nærstående at medlemmet må anses å ha en fremtredende personlig eller økonomisk særinteresse i saken.

Med bakgrunn i en rekke kritiske medieoppslag våren 2021, besluttet styret i Coop Norge SA å sette ned et utvalg for å evaluere eierstyringsmodellen i selskapet, strukturen i den, hvordan den har fungert i praksis, samt utrede forbedringer og se på nye muligheter. Utvalget er bredt sammensatt med representanter fra fire store, fire mellomstore, to små samvirkelag, samt to representanter fra styret. Utvalget er satt sammen for å representere geografi, kompetanse, mangfold og kjønn. Det er en god balanse mellom styreledere og daglig ledere i samvirkelag. Videre deltar en ansattrepresentant og konsernsjef fra Coop Norge SA.

Mandatat for dette arbeidet er å gjennomføre en evaluering av dagens eierstyring av Coop Norge SA, samt utarbeide forslag til forbedring. Resultatene fra arbeidet skal være fremtidsrettet og det legges til grunn at virksomheten til enhver tid skal ledes og styres i tråd med formelle krav, god praksis og utviklingstrekk som kjennetegner god eierstyring i store norske bedrifter. Samtidig skal arbeidet legge vekt på god forretningsmessig oppfølging av Coop Norge konsern, og hvordan man kan styrke og utvikle samhandlingen med samvirkelagene og medeiernes innflytelse i fellesorganisasjonen.

Det forventes at utvalget leverer sin innstilling medio 2022, og innstillingen vil bli behandlet i relevante organer, herunder Årsmøtet i Coop Norge SA.

## COOP OG MARKEDET I 2021

### Dagligvarer

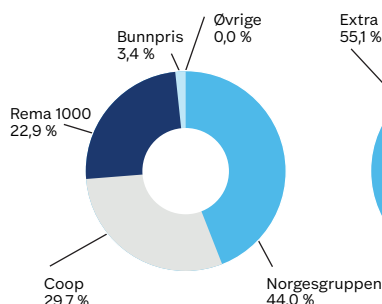
2021 ble nok et spesielt år i dagligvarebransjen som følge av covid-19. Markedet hadde kun en marginal omsetningsnedgang i forhold til rekordåret 2020. Det var en prisnedgang på matvarer i 2021, men det ble solgt flere varer (høyere volum). Mange på hjemmekontor, tidvis stengte grenser og nedstenging av restaurantbransjen i flere perioder bidro til å opprettholde høy omsetning gjennom de norske dagligvarekjedene.

Markedsveksten for året ble -0,4 %, hvorav volumvekst var 1,5 % og prisvekst -1,9 %. Sett opp mot 2019 er verdiveksten på 16,7 %. Prisene økte ved de to prisvindue i februar og juli, men for alle andre måneder i 2021 var prisutviklingen negativ. I samme periode steg den generelle KPI-veksten med 5,3 %, som innebærer at matvarer ble relativt billigere for den norske forbruker i 2021.

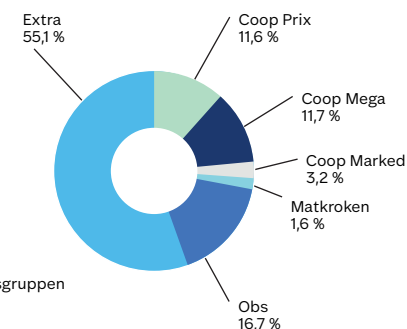
Extra var også i 2021 Norges raskest voksende dagligvarekjede, med en omsetningsøkning på 4,4 %. Organisk vekst var på 0,1 %, som er høyere enn organisk markedsvekst på -1,3 %. Extra står for over 55 % av Coops dagligvareomsetning. Til sammen hadde Coops dagligvarebutikker en omsetning på MNOK 61 705 og økte markedsandelen fra 29,3 % i 2020 til 29,7 % i 2021.

Både lavpris- og supermarkedsegmentet vokste med 0,2 prosentpoeng i 2021 til henholdsvis 68,5 % og 21,0 %. Mange etableringer samt omprofileringer fra nærbutikksegmentet bidro til veksten i lavpris. Nærbutikker hadde en nedgang på -0,3 prosentpoeng til 5,5 % og hypermarkedsegmentet gikk ned -0,1 prosentpoeng til 4,9 %.

### Paraplykjedenes markedsandeler



### Kjedenes andel av Coops dagligvareomsetning



Samvirkelagene etablerte 22 dagligvarebutikker i 2021. I tillegg omprofilerte både samvirkelagene og Norsk Butikkdrift AS mange butikker. 15 butikker ble omprofilert til Extra og 30 butikker ble omprofilert til Coop Prix. Totalt hadde Coop i Norge 1 140 dagligvarebutikker per 31. desember 2021, som gir en nettovest på 15 butikker. Extra hadde en tilvekst på 29 butikker i 2021 ved nyetableringer og omprofileringer fra andre kjeder og har 535 butikker per utgangen av 2021.

### Byggevarer

Byggevarer er det viktigste og største faghandelsområdet for Coop i Norge, og utgjør ca. 10 % av omsetningen ut av butikk. Byggevarerhandel gjennom kjeden Obs BYGG og konseptet Coop Byggmix har bidratt til en sterk markedsposisjon. Obs BYGG er prisleder i bransjen og største aktør i privatmarkedet, og kjeden ble ytterligere forsterket i 2021 gjennom etablering av et nytt byggevarehus i Kongsberg. Per 31. desember 2021 hadde samvirkelagene 56 Obs BYGG og 51 Coop Byggmix.

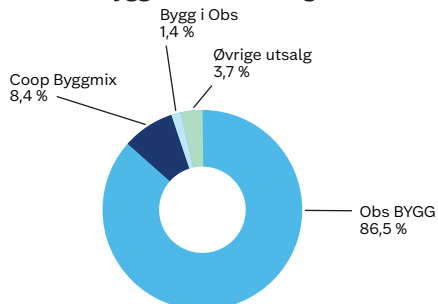
Den sterke omsetningsveksten i byggevarehandelen man opplevde i 2020 fortsatte i 2021. Markedstallene fra Virke viser en vekst for byggevarekjeden i 2021 på 11,8 %, hvorav proffmarkedet økte med 20,3 % og privatmarkedet økte med 0,3 %. Prisene økte innenfor alle vareområder, og spesielt høy var prisveksten for trelast. Dette skyldtes knapphet på trelast i USA, som kjøpte det de kunne få tak i fra Europa. Dette førte igjen til at det ble utfordrende å få nok volum i Norge.

Coop styrket igjen posisjonen som markedsleder i privatmarkedet for bygg og hadde en vekst på 0,7 % og endte på en omsetning på MNOK 7 283. Dette er sterkt sett i lys av at mange av varehusene tidvis måtte holde stengt på bakgrunn av korona-situasjonen. I en periode måtte 17 Obs BYGG varehus holde stengt, der eneste måte å selge varer på var med klikk og hent på parkeringsplass.



Coops markedsandel i privatmarkedet gikk opp 0,2 prosentpoeng og endte på 36,0 %.

### Konseptenes andel av byggevareomsetning



## REDEGJØRELSE FOR ÅRSREGNSKAPET

### COOP NORGE KONSERN

#### Økt omsetning og styrket satsing på fremtidens løsninger

Coop Norge konsern oppnådde et årsresultat i 2021 på MNOK 499 (MNOK 817). Resultat før skatt i 2021 var MNOK 603 (MNOK 1 040). Årsresultatet for 2021 er sterkt sett i historisk perspektiv, men lavere enn 2020. Årsresultatet for 2021 ble påvirket av pandemiforløpet, samt en reduksjon i bruttomargin og et noe økt kostnadsbilde.

Coop Norge konsern hadde i 2021 salgsinntekter på MNOK 57 201 (MNOK 56 092), en økning fra 2020 på 2,0 % som var preget av vekst både i dagligvaremarkedet og på bygg. Salgsinntektene ble redusert med utbetalt kjøpeutbytte på 1,95 % (1,5 %) til samvirke-lagene på MNOK 467 (MNOK 358). Andre driftsinntekter utgjorde MNOK 2 738 (MNOK 2 540), og økningen er blant annet relatert til økte gevinster fra Coop Norge Eiendom konsern.

Bruttofortjenesten for konsernet for 2021 ble MNOK 7 379 (MNOK 7 332), en nedgang på 0,2 prosentpoeng fra 13,1 % til 12,9 %. Nedgangen skyldes en hard priskonkurranse og økte innkjøpspriser.

Sum driftskostnader eksklusive varekostnad var MNOK 9 597 (MNOK 8 886), og utgjorde 16,8 % (15,8 %) av salgsinntekter. Positiv effekt av høyere omsetning ble motvirket av midlertidig tyngre drift som følge av utbygginger av lagerenhetene på Langhus og Gardermoen, og større satsinger på å utvikle gode tjenester til samvirke-lag og butikker for å sikre sømløse kundeopplevelser for Coops kunder.

Netto finansposter utgjorde MNOK 83 i 2021 (MNOK 54). Finansinntektene utgjorde MNOK 375 (MNOK 356) som følge av en betydelig økning av forvaltningsporteføljen, samtidig som det var et sterkt år for avkastning i finansmarkedene både i Norge og globalt.

#### Opprettholder solid balanse

Coop Norge konserns totalbalanse per 31. desember 2021 var på MNOK 23 193 (MNOK 20 002). Anleggsmidler økte som følge av

investeringer i strategiske utviklingsprosjekter (forskning og utvikling) og varige driftsmidler, mens omløpsmidlene økte som følge av økte finansielle investeringer. Strategiske utviklingsprosjekter er klassifisert som immaterielle eiendeler. Balanseført verdi på forskning og utvikling, inklusive prosjekter under arbeid per 31. desember 2021 utgjorde MNOK 712.

Egenkapitalen per 31. desember 2021 utgjorde MNOK 7 371 (MNOK 6 887). Dette utgjorde en egenkapitalandel på 31,8 %, en reduksjon på 2,7 prosentpoeng fra 2020. En økning av innskudd fra samvirke-lagene bidro til økt totalkapital som ga redusert egenkapitalandel. Utviklingen er i tråd med styrets forventning, og egenkapitalen vurderes som tilstrekkelig for fremtidig drift og investeringer.

Rentebærende gjeld utgjorde per 31. desember 2021 MNOK 8 306 (MNOK 5 653). Dette inkluderte låneinnskudd fra samvirke-lagene og andre med MNOK 6 356 (MNOK 3 733).

#### Solid finansiell posisjon og positiv kontantstrøm fra drift

Coop Norge konsern hadde ved utgangen av 2021 kredittrammer på til sammen MNOK 4 602. Total tilgjengelig likviditet per 31. desember 2021 utgjorde MNOK 3 473, hvorav MNOK 2 820 i kommiterte, ubenyttede kredittrammer og MNOK 653 i likvide midler. Av de likvide midlene var fritt benyttbare bankinnskudd MNOK 598. Finansielle investeringer var bokført til markedsverdi og utgjorde MNOK 6 910 (MNOK 4 971) ved årsskiftet.

Coop Norge konsern hadde i 2021 en netto endring i likviditetsbeholdning på MNOK -220 (MNOK -445). Kontantstrøm fra driften var MNOK 432, en reduksjon fra 2020. Dette skyldes både nedgang i resultatet, endringene i kundefordringene og leverandørgjelden. Investeringsaktiviteter fortsatte både i kortsiktige investeringer og anleggsmidler. Økningen i innskudd fra samvirke-lag og andre bidro positivt på kontantstrømmen med MNOK 2 623.

#### NÆRMERE OM DATTERSELSKAPER

##### Coop Norge Industri konsern

Coop Norge Industri konsern består av Coop Norge Kaffe AS, A/S Røra Fabrikker, Ferskvarehuset AS, Nord Blomst AS, TradeWay AS og bakerikonsernet Goman. Industrikonsernet oppnådde et resultat før skatt i 2021 på MNOK 60 (MNOK 118). Resultatet ble preget av sterk salgsutvikling innen flere kategorier, men ble motvirket av effekter tilknyttet økte priser og begrenset tilgang på innsatsfaktorer, tekniske utfordringer ved ny frysefabrikk hos Ferskvarehuset, samtidig som økt aktivitet ga behov for ekstra bemanning, overtid og vedlikehold.

I 2021 hadde konsernets selskaper fokus på servicegrad mot Coop, effektiv drift og videreutvikling av et markedstilpasset sortiment. Goman etablerte i 2021 et nytt bakeri på Åsane i Bergen. Frysefabrikken til Ferskvarehuset og Goman Nordland hadde sitt første driftsår, samt at ytterligere investeringer ble gjennomført i selskapene for å effektivisere produksjonen. Samtidig jobbes det kontinuerlig med mattrygghet, og som et ledd i dette ble Røra Fabrikker FSSC sertifisert i mars 2021.

Coop Norge Industri jobber kontinuerlig med forbedringer og gjør investeringer løpende for å opprettholde og videreutvikle konsernets solide posisjon, i et marked med stadig økende konkurranse. Konsernet er forberedt på å innnta nye markedsområder og bransjer ved aktuelle muligheter.

#### **Coop Norge Eiendom konsern**

Coop Norge Eiendom AS forvalter en portefølje av handels-eiendommer, og hadde ved utgangen av 2021 utleiearealer på til sammen ca. 272 000 kvm, fordelt på kjøpesenter, handelsparker og enkeltstående butikkeiendommer. I tillegg er selskapet deleier i en betydelig eiendomsportefølje som forvaltes av andre aktører, estimert til ca. 500 000 kvm.

Coop Norge Eiendom konsern oppnådde i 2021 et resultat før skatt på MNOK 77 (MNOK -35). Virksomheten intensiverte i 2021 utviklingen av hel- og deleide eiendommer med utviklingspotensiale, i tillegg til god fremdrift i felles eide utviklingsprosjekter med andre eiendomsaktører. Flere av prosjektene har kommet vesentlig lengre i definert utviklingsløp, og gir gode forutsetninger for inntekter fra hel- og deleide selskaper i nær fremtid. Coop Norge Eiendom konsern bidro til totalt ti nye butikketableringer i 2021, i tillegg til å bygge nytt bakeri for Goman i Bergen.

Coop Norge Eiendom startet i 2021 et strategiarbeid med en ambisjon om å styrke satsingen på bærekraftstiltak både i løpende drift og i utvikling av nye eiendommer. Det arbeides med å identifisere og gjennomføre nødvendige tiltak, og derved løfte dette fokuset for Coop i Norge slik at man bidrar til å nå samfunnets ambisjoner om halvering av CO<sub>2</sub>-utslipp fra eiendomssektoren.

I 2021 gjennomførte selskapet endringer for å forsterke gjennomføring av selskapets strategi. Flere ressurser er allokert til å styrke kunderelasjonene, i tillegg til at selskapet styrker kompetansen på prosjektgjennomføring.

#### **Norsk Butikkdrift konsern**

Norsk Butikkdrift AS ble overtatt gjennom oppkjøp i 2015. Ved utgangen av 2021 hadde Norsk Butikkdrift AS 326 butikker fordelt over hele landet. Butikkene drives dels som filialer og er dels tilknyttet på franchisebasis. I forbindelse med vedtaket i Årsmøtet i Coop Norge SA om oppkjøp ble det lagt til grunn at butikkene på sikt skal overtas av samvirkelagene under visse forutsetninger.

Norsk Butikkdrift konsern oppnådde et resultat før skatt i 2021 på MNOK 327. Resultatet i 2021 ble påvirket av sterk omsetningsvekst som følge av stengte grenser, hjemmekontor, karantene og reiserestriksjoner som følge av pandemien.

Norsk Butikkdrift AS kjøpte i 2021 aksjer i fire selskaper som eier eiendommer hvor Norsk Butikkdrift AS har butikker. Bakgrunnen for kjøpet er å sikre eierposisjon og langsiktig butikkdrift. I tillegg har selskapet kjøpt aksjene i ytterligere ett selskap hvor bakgrunnen er å sikre butikkdrift i et fremtidig utbyggingsprosjekt hvor Coop Norge Eiendom AS kjøper næringsseksjonen og fremleier til Norsk Butikkdrift AS.

## **COOP NORGE SA**

### **Resultatet ble påvirket av høy aktivitet og salgsvolum**

Coop Norge SA oppnådde i 2021 et resultat før skatt på MNOK 310 (MNOK 532).

Salgsinntektene økte med 2,1 % fra MNOK 54 353 til MNOK 55 492 i 2021. Omsetningsøkningen er knyttet opp mot pandemiforløpet og konsekvenser av denne inn mot bl.a. dagligvare- og byggmarkedet. Effekter av avgiftsreduksjoner per 1. januar 2021 er estimert å redusere dagligvareomsetningen med MNOK 810, og med en prisnedgang på matvarer i 2021 betyr det at det ble solgt flere varer (høyere volum) i 2021 enn i 2020. Dette gjenspeiles i kostnadsprosenten eksklusive varekostnad som økte fra 2020 til 2021, i hovedsak drevet av høyere bemanningskostnader og driftskostnader som følge av økt volum.

Selskapets bruttofortjeneste for 2021 ble MNOK 4 246 (MNOK 4 278), en nedgang på 0,2 prosentpoeng fra 7,9 % til 7,7 %. Nedgangen skyldes en hard priskonkurranse og økte innkjøpspriser.

### **Balanseutviklingen er et resultat av selskapets fokus på strategiske utviklingsprosjekter**

Totalbalansen per 31. desember 2021 var MNOK 21 451 (MNOK 18 013). Omløpsmidlene økte hovedsakelig som følge av økte finansielle investeringer. Anleggsmidlene økte som følge av økte investeringer i immaterielle eiendeler og de pågående investeringsprosjekter i selskapets automatlagre for dagligvare og faghandel. Egenkapitalen i Coop Norge SA utgjorde per 31. desember 2021 MNOK 5 446 (MNOK 5 160) som ga en egenkapitalandel på 25,4 % (28,6 %).

### **Andre forhold**

Konkurransetilsynet (KT) forhåndsvarslet 15. desember 2020 Coop Norge SA om et overtredelsesgebyr som følge av en angivelig overtredelse av konkurranseloven § 10/EØS-avtalen art. 53. Varslet knytter seg til praktiseringen av Bransjenormen for sammenlignende reklame. Det varslede gebyret er på om lag MNOK 4 800. Endelig varsel ble mottatt 9. juli 2021. Et varsel fra KT er et foreløpig skritt i saksbehandlingen, og utgjør ikke et bindende vedtak. Coop Norge SA har som part i saken rett til å inngi merknader til varsellet, slik at KT's videre saksbehandling kan bygge på en forsvarlig og kontradiktorisk prosess. Resultatet av saksbehandlingen kan enten være at KT henlegger saken, eller at de går videre med et vedtak basert på hele eller deler av skadeteorien i varsellet. I januar 2022 ble det avklart at Coop Norge SA fikk frist til 28. februar 2022 med å inngi tilsvaret til KT. Coop Norge SA er sterkt uenig i Konkurransetilsynets konklusjoner i varsellet, og har signalisert at et eventuelt endelig vedtak vil bringes inn for domstolene. Styrets oppfatning er at varsellet bygger på flere faktiske og rettslige feilslutninger. Saken er i en tidlig fase, og et endelig vedtak fra Konkurransetilsynet foreligger ikke. Disse forholdene innebærer at det ikke er mulig å gjøre sannsynlighetsvurderinger opp mot NRS 13 knyttet til utfall i en sak.

## FORSLAG TIL DISPONERING AV ÅRETS OVERSKUDD

Årsresultatet for Coop Norge SA ble MNOK 302 i 2021.  
Styret foreslår følgende anvendelse av årets overskudd:

Avgitt renter på andelsinnkudd	MNOK	3
Overført til annen egenkapital	MNOK	299

Styret anser at fremlagt årsregnskap gir et rettviseende bilde av virksomheten og resultatet fra selskapets drift for 2021. I samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk 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 konsern skal ha en forsvarlig finansiell styring, med hovedmål om å skape forutsigbare rammebetingelser i virksomheten. Gjennom virksomheten er konsernet eksponert for finansiell risiko. Håndteringen av finansiell risiko reguleres gjennom finanspolicy, som evalueres årlig.

Styret vurderer at Coop Norge konsern har en betryggende finansieringsprofil, basert på plasseringer fra samvirkelagene, fordelt på terminnskudd og flytende plasseringer, i tillegg til at det er etablert langsiktige finansieringsrammer med flere långivere og spredt forfallsstruktur. Refinansieringsrisikoen vurderes derfor å være begrenset. Likviditeten ved årsslutt 2021 er tilfredsstillende.

Langsiktig gjeld er knyttet opp mot pengemarkedsrenten NIBOR, og det er inngått rentesikringsforretninger for å redusere risiko for svingninger i kontantstrømmen som følge av endringer i det kortsiktige rentemarkedet. En betydelig del av rentesikringen er tilknyttet eiendomsvirksomheten.

Konsernet er eksponert for valutasvingninger gjennom import av varer og enkelte øvrige kostnader, samt ved gjennomføring av enkelte investeringer. Det benyttes finansielle instrumenter for å sikre deler av valutarisikoen. I prosjektinvesteringer som er utsatt for valutasvingninger, skal som hovedregel minst 50 % av investeringsbeløp som forfaller innen de kommende tolv måneder, valutasikres. Minstekravet til slik valutasikring var oppfylt med god margin gjennom 2021. Innenfor industrivirksomheten kjøpes det inn konsentrater og sukker, som er utsatt for eksponering mot råvarerisiko. For kjøp av kraft er det inngått prissikringskontrakter.

Kredittrisiko knyttet til kundefordringer vurderes som begrenset og følges tett opp med risikoreducerende tiltak. Som motparter ved derivatkontrakter og finansplasseringer velges finansinstitusjoner med høy kredittverdighet.

Finansforvaltningen i Coop Norge SA har sitt utspring i samvirkelagenes plasseringsplikt hos Coop Norge SA for overskuddslikviditet. Styret har vedtatt en strategi for kapitalforvaltning i likvide plasseringer med en moderat risikoprofil, for å sikre en forsvarlig langsiktig forvaltning. Plasseringsporteføljen består av investeringer

i bankinnskudd, samt pengemarkeds-, obligasjons- og aksjefond. Forvaltningen skal også ha en vesentlig bærekraftig profil der inntil 40 % av den globale porteføljen er plassert i spesifikt bærekraftige fond. Gjennom forvaltningen skal selskapet søke å oppnå en realavkastning for midlene som i størst mulig grad samsvarer med realveksten i norsk økonomi.

## MEDARBEIDERE – HELSE, MILJØ OG SIKKERHET

HR- og kompetansearbeid i Coop Norge konsern skal legge til rette for at medarbeidere og ledere skal kunne ivareta gode leveranser og settes i stand til å utvikle virksomheten i tråd med vedtatt strategi.

### Arbeidsmiljø

I Coop Norge konsern utvikles ledelsessystemer som sørger for at hver enkelt medarbeider kan bli sett for de kvalitetene de besitter og at disse kan brukes til det beste for virksomheten. Medarbeiderundersøkelse som omhandler trivsel, engasjement og samarbeid ble gjennomført i 2021 med en svarprosent på 69 %. Oppfølging av undersøkelsene gjøres i hver avdeling, og er en naturlig del av arbeidet med arbeidsmiljøet og inngår i HMS-arbeidet.

Per 31. desember 2021 hadde Coop Norge konsern 5 991 medarbeidere, fordelt på 2 605 kvinner, 3 385 menn og én medarbeider i kategorien annet. Dette inkluderte medarbeidere i gruppene: fast ansatt, midlertidig ansatt, lærling og lærekandidat, arbeidsmarkedstiltak og medarbeidere i kategorien varig tilrettelagt arbeid. Utover dette finnes stillingskategoriene tilkallingshjelp og sesongmedarbeider som ikke inngår i selskapets redgjørelse for status mangfold og likestilling, men som berøres i avsnittet om ufrivillig deltid.

Totalt sykefravær i Coop Norge konsern var i 2021 på 5,4 %. Det gjennomføres forebyggende tiltak mot arbeidsrelaterte plager og sykdom i samarbeid med bedriftshelsetjenestene. Det ble gjennom året gjennomført flere spørreundersøkelser for å kartlegge arbeidsforholdene gjennom pandemien.

Driften var gjennom året preget av smittevernstiltak og oppfølging av helsemyndighetenes anbefalinger knyttet til covid-19, for å trygge medarbeidene og kunder. Summen av innførte tiltak hadde god effekt, og sykefraværet ble ikke nevneverdig endret fra tidligere år.

En viktig del av medarbeiderundersøkelsen omhandler kritikkverdige forhold. Slike tilfeller tas på høyeste alvor og tilpassede handlingsplaner følges opp i avdelingene hvor dette har forekommet. Alle medarbeidere følges opp gjennom medarbeidersamtalene knyttet til den uttalte nulltoleransen mot trakassering og kritikkverdige forhold.

Som følge av mottatte varsler om kritikkverdige forhold og kritiske medieoppslag våren 2021, ga styret i Coop Norge SA 23. juni 2021 et mandat til Advokatfirmaet Thommessen om å gjennomføre en bredt anlagt og uavhengig undersøkelse av det samlede arbeids- og samarbeidsmiljøet i relasjonen mellom styret og konsernledelsen i Coop Norge SA, samt de mottatte varsler.

Rapporten påviste svikt ved at enkelte varsler ikke har blitt fulgt opp på en god nok måte, slik at arbeidsmiljølovens krav til oppfølging ikke er tilfredsstillt. Det har resultert i at enkelte i og nær selskapets ledelse har hatt et uforvarlig psykososialt arbeidsmiljø og at enkeltpersoner ikke har fått beskjed om, og dermed anledning til, å korrigere egen kommunikasjon. Styreleder og konsernsjef erkjenner at de har et spesielt ansvar for dette og har tatt selvkritikk for sin rolle i den manglende oppfølgingen. Rapporten påpekte også styrets kollektive ansvar.

Thommessen kom i sin rapport med en rekke anbefalinger om hvordan Coop Norge SA gjennom arbeid med struktur og kultur kan bli bedre på de forhold hvor ting har gått galt. Disse arbeider styret videre med, og har igangsatt en rekke tiltak i den forbindelse. Fremover vil arbeidet med kultur, kommunikasjon, respekt for hverandre og bevissthet omkring å sikre et godt arbeidsmiljø

i Coop Norge SA stå sentralt. Dette er arbeid som vil pågå over tid og involvere både styre, ledelse, tillitsvalgte og verne-tjenesten.

### Status mangfold og likestilling

Coop Norge konserns mangfolds- og likestillingsarbeid baseres på en bred definisjon av mangfold og inneholder alder, kjønn, funksjonsgrad, etnisitet, livssyn, kulturell bakgrunn, seksuell orientering, utdanning, erfaring, kompetanse og interesser. Mangfolds- og likestillingsarbeidet er viktig for å bygge kultur.

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. Coop Norges konsernledelse har 36,4 % kvinner. Kvinneandelen i Coop Norge SAs styre er 27 %.

COOP NORGE KONSERN	Antall kvinner	Antall menn	Antall annet	Kvinner lønn i % av menns lønn
Konsernledelse og direktører	26	57		95 %
Funksjonær og kontormedarbeidere	456	619		89 %
Butikkmedarbeidere	1 765	1 267	1	100 %
Industriarbeidere	236	507		89 %
Logistikk- og transportmedarbeidere	122	935		102 %

Coop Norge konsern kartla i 2021 lønnsforskjellene og kjønnsbalansen i selskapet. Kategoriseringen ble foretatt i samarbeid med de tillitsvalgte. Det er en overvekt av menn i alle konsernets medarbeiderkategorier utover butikkmedarbeidere. En årsak er at mange stillingskategorier tradisjonelt har hatt overvekt av menn, men man ser nå stadig flere kvinner i disse stillingskategoriene. I 2021 rapporteres også for første gang kjønnskategorien «annet».

Lønnskartleggingen i selskapet viser at gjennomsnittskompensasjon er tilnærmet lik for menn og kvinner. Kartleggingen inkluderer grunnlønn og bonus. Stillingskategorien funksjonær og kontorarbeidere har størst forskjell, hvor kvinners gjennomsnittslønn utgjør 89 % av menns. Analysen av underliggende data viser at menn i denne kategorien har lenger ansiennitet enn kvinner og det antas at dette er hovedårsaken til forskjellene i denne

kategorien. Konsernets totale ulikhet i lønn skyldes i all hovedsak den tallmessige overvekten av menn i de godt kompenserte stillingskategoriene og tallene tyder i stor grad på at likt arbeid kompenseres likt.

### Ufrivillig deltid og foreldrepermisjon

Coop Norge konsern gjennomførte mot slutten av 2021 en kartlegging av uønsket deltid som følge av Aktivitetsplikten. Undersøkelsen ble sendt ut til alle medarbeidere som ikke er definert som fulltidsansatte og svarprosenten var på 20,6 %. «Ufrivillig deltid» er de av respondentene fra undersøkelsen som svarte «ja» til at de ønsket en fulltidsstilling i konsernet, og hvor svarprosent også i år er lik mellom kjønnene. «Midlertidig ansatte» er definert som ringehjelp, sesonghjelp og andre tidsberammede kontrakter. Resultatet av undersøkelsen følger i tabellen nedenfor.

Midlertidig ansatte (351 kontrakter)		Deltidskontrakter (2 435 kontrakter*)		Ufrivillig deltid % av antall respondenter per kjønn	
Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn
53 %	47 %	57 %	43 %	34,6 %	37,8 %

\*2 786 ansatte i Coop Norge konsern har en arbeidskontrakt som ikke defineres som heltid. Logistikkenehetene ble tatt ut fra undersøkelsen på grunn av den pågående omstillingsprosessen.

I etterkant av undersøkelsen settes det sammen et utvalg som utarbeider en handlingsplan med aktuelle tiltak for å forebygge kjønnsdiskriminering.

Konsernet hadde i alt 197 ansatte i foreldrepermisjon i løpet av 2021, hvorav 98 kvinner og 99 menn. I gjennomsnitt hadde kvinner 21,7 uker og menn 12,2 uker foreldrepermisjon i 2021.

### **Arbeid for mangfold og likestilling**

I Coop Norge konsern tilstrebes en ledelsespraksis som fremmer mangfold og likestilling i organisasjonen. Lederskap som fremmer mangfold og likestilling er helt sentralt for å nå konsernets strategiske mål. En større gruppe ledere har gjennomført et sertifiseringsløp i mangfoldsledelse gjennom Seema AS, i NS11201:2018. Gjennom sertifiseringen har det vært gjennomført risiko- og mulighetsoppgaver knyttet til ulike diskrimineringsgrunnlag. Den største risikoen oppfattes å være at man ikke i stor nok grad får aktivisert mangfoldet i organisasjonen. Derfor jobbes det i Coop Norge konsern for at man aktivt benytter seg av mangfoldet og forskjelligheten blant medarbeiderne. Tiltakene vil omfatte helhetlig ledertrening som har til hensikt å styrke leders trygghet i møte med forskjellighet, gi mer robuste beslutningsprosesser og forbedre innovasjonsprosesser. Arbeidet er i tråd med diskrimineringslovenes formål. Coop Norge SA har nå flere sertifiserte mangfoldsledere og mangfoldsarbeidet organiseres av HR i tett samarbeid med avdeling for bærekraft for å sikre en etterlevelse av Coops bærekraftstrategi.

### **Kultur og kompetanseutvikling**

I 2021 har opplæring og trening i nytt HR-system stått i sentrum og utviklingsprogrammet «Lett å Lede» har blitt videreført. Arbeidet med ny læringsportal med dertilhørende læringskonsept og metode har tatt form og vil bli arbeidet videre med frem til lansering i 2022.

Gjennom dagens læringsportal tilbys flere nye kurs og webinarer til ansatte i Coop Norge konsern og samvirkelagene. Disse utvikles kontinuerlig og er godt mottatt blant deltakerne. Dette omfatter blant annet Kjedeskolen og ulike lederprogrammer som brukes av talenter, butikksjefer og andre ledere i samvirkelagene.

### **HMS**

Coop Norge konsern har mål, handlingsplaner og rutiner for internkontroll/HMS-arbeid ved alle enheter. Helse, miljø og sikkerhet vektlegges på lik linje med produksjon, teknikk og økonomi, og det gjennomføres årlige internrevisjoner innen de viktigste HMS-områdene. Covid-19-situasjonen medførte imidlertid at noen av de planlagte HMS-aktivitetene ikke lot seg gjennomføre i 2021. Det meste av planlagte HMS-revisjoner og kurs ble imidlertid iverksatt.

Hver enhet i konsernet har et eget partssammensatt samarbeidsutvalg (LAMU), og alle er tilknyttet bedriftshelsetjenestordning. Sentralt AMU i konsernet (AMUK) har gjennomført de planlagte fire møtene samt ekstraordinære møter for å blant annet informere om resultatene fra medarbeiderundersøkelsen. Hvert kvartal har det blitt gjennomført møter i Hovedverneombudsforum, samt HMS Brukerforum; et fellesmøte med HMS-

organisasjonen i Coop Norge SA. Det utarbeides årlig en rapport for HMS til styret i Coop Norge SA.

Styrket HMS-kompetanse og forbedret struktur på arbeidet har gitt økt bevissthet omkring helse, miljø og sikkerhet ute i enhetene, som følge av sømløs og mer tilgjengelig HMS-informasjon på Intranett. Elektronisk registrering av avvik, uønskede hendelser og skademeldinger har også bidratt til denne forbedringen, og har synliggjort hva som er nødvendig å jobbe mer med i kommende år.

I 2021 ble det i Coop Norge SA rapportert 160 personskader, 1 124 HMS-avvik og 647 uønskede hendelser. Coop Norge Industri konsern rapporterte 55 personskader, 168 HMS-avvik og 113 uønskede hendelser. 39 av personskadene skjedde hos Goman, resten var fordelt mellom Ferskvarehuset og Røra.

Økte tall fra foregående år hva gjelder HMS-avvik og uønskede hendelser er en god indikator på at flere saker rapporteres inn som følge av økt bevissthet, og gjør virksomheten bedre i stand til å gjennomføre et godt forebyggende arbeid. Antall personskader har ikke steget. Det er tatt i bruk rotårsaksanalyse som verktøy på de alvorlige personskadene og uønskede hendelser med stort skadepotensiale. Verktøyet gir enhetene muligheten til å gå i dybden på alvorlige hendelser, for læring og forebygging. Resultatet av gjennomgangene deles mellom enhetene via HMS-organisasjonene.

## **BÆREKRAFT**

Ny strategi for bærekraft ble vedtatt av styret i Coop Norge SA i 2021. Strategien legger grunnlag for systematisk og målrettet arbeid innen sentrale bærekraftsområder, og styret har store forventninger til utvikling og resultater for hele Coop i Norge de kommende år. Strategien vektlegger Coops rolle som en mangfoldig og ansvarlig aktør som bidrar til utvikling av sirkulære løsninger og legger til rette for at kunder og medeiere kan velge sunt og miljøvennlig.

Coop i Norge har satt et mål å redusere klimautslippene med 40 % innen 2025, sammenlignet med 2017. Et vesentlig bidrag til dette er MNOK 100 i investeringer i klimavennlig og energieffektiv teknologi og egenprodusert energi på Coop Logistikkcenter. Solceller på tak og fasade, batteriløsning for å styre energiforbruket og levering av spillvarme til fjernvarmenettet skal gi Norges første energipositive logistikkcenter. Samvirkelagene investerer også betydelige midler i både butikkbygg og tekniske anlegg for å redusere klimautslipp.

Coop Norge SA følger opp bransjeavtalen om reduksjon av matsvinn. Effektive tiltak som nedprising, bedre emballasje, donasjoner til Matsentralen og samarbeid med Too Good To Go, bidro til at matsvinnet i 2021 var på omtrent samme nivå som før pandemien, på tross av vesentlig omsetningsøkning de siste to år.

Regulatoriske forhold påvirker Coop. Forbudet mot salg av en rekke engangsartikler i plast, gjennom det såkalte SUP-direktivet,

ble gjeldende i juni 2021. Dette, sammen med eget arbeid for å skape en sirkulær plastøkonomi, går i riktig retning. Styret mener videre det er viktig å redusere plastposeforbruket og mener økt medlemskontingent til Handelens Miljøfond fra årsskiftet er et riktig tiltak.

Åpenhetsloven som er vedtatt av Stortinget vil tre i kraft i juli 2022. Loven stiller krav om risikovurderinger, åpenhet om leverandørkjeder og tilgang på informasjon til interessenter, og er et viktig og riktig skritt i retning av mer åpenhet om forholdene i komplekse verdikjeder. Styret anser det som svært viktig at Coop, som forbrukereid virksomhet, har støttet innføring av loven og sikrer at man kan møte lovens krav.

Bærekraft er et betydelig satsingsområde i Coops strategi. Dette er naturlig og viktig. Implementering, oppfølging og rapportering av arbeidet er prioritert, og dette skal kommuniseres i tråd med Grønnvaskingsplakaten som Coop signerte i 2021. Styret viser til bærekraftsrapportens del av årsrapporten for detaljer og resultater.

## VIKTIG SPONSORSAMARBEID I NOK ET ANNERLEDES SPONSORÅR

Coop er en av Norges største og mest profilerte sponsorer innen kultur, idrett og humanitært arbeid både lokalt, nasjonalt, og internasjonalt. Sponsorvirksomheten er viktig for å underbygge og vedlikeholde Coops solide omdømme, og et viktig virkemiddel for å styrke merkevarer og satsingsområder. Sponsorvirksomheten omfatter aktiviteter og samarbeidspartnere som er relevante for butikker, medeiere og ansatte over hele landet.

Året 2021 ble nok et krevende og annerledes sponsorår, med nedstengning av kultur og idrett, og avlysning av mange arrangementer. Det har også i år vært viktig for Coop å være en fleksibel sponsor, og vise solidaritet med alle samarbeidspartnere.

Coop ble i 2021 for andre året på rad kåret til Årets sponsor av Sponsor- og Eventforeningen. Denne gangen var det i kategorien «Årets sosiosponsor» for Coops omfattende engasjement innen feltet «omtanke», og det viktige samarbeidet med Kreftforeningen og spesielt Rosa sløyfe-aksjonen ble fremhevet. I 2021 bidro Coop igjen med over MNOK 10 til Rosa sløyfe-aksjonen og forskning på brystkreft. Sponsorprisen er en hyggelig bekreftelse på at det omfattende sponsorarbeidet blir lagt merke til.

Coop heier på alle og ønsker å gå fremst i kampen for like muligheter i idretten, uansett kjønn, økonomi, kulturell bakgrunn og funksjonsevne. I 2021 lanserte Coop et nytt sykkelag under Team Coop-paraplyen; kvinnelaget Team Coop Hitec Products. Coops policy er at både kvinner og menn på Coops lag skal ha lik lønn.

Coop ønsker å spille på lag med barne- og breddeidretten, og under pandemien har dette vært viktig. Mange klubber sliter med bortfall av inntekter fra kontingenter, og mange barn faller utenfor fellesskapet på grunn av vanskelig familieøkonomi. I 2021

har Coop-dugnaden sammen med Røde Kors, der barn fra familier med svak økonomi kan få dekket treningsavgift og medlemskontingent av Coop, vært viktigere enn noen gang. Coop Norge SA ga over 10 000 barn fra hele Norge muligheten til å delta i valgfri fritidsaktivitet, og satsingen ble også utvidet til å gjelde treningsutstyr til de barna som trenger det mest. Den årlige Draktkampanjen, der Coop støtter 1 000 lokale klubber med til sammen 20 000 drakter hvert år, markerte 20 års-jubileum i 2021.

## Coops Solidaritetsfond

Coop Solidaritetsfond har til formål å samle inn og forvalte pengemidler som skal nyttes til solidaritetsarbeid og kooperative tiltak i utviklingsland og i Norge, for gjennom dette å fremme den sosiale og økonomiske utviklingen på disse stedene. Inntektene til Solidaritetsfondet kommer fra donasjon på panteautomatene i butikkene. Fondet har siden 2006 samarbeidet med Norsk Folkehjelp. I 2021 gikk støtten til rydding av klasebomber i Bosnia-Hercegovina, minehund-senteret GTC i Sarajevo og utviklings- og sivilsamfunnsprosjekter i Bolivia, Mosambik og Kambodsja. Det totale bidraget var i 2021 på MNOK 3.

## SPESIELLE HENDELSER I DRIFTSÅRET – HÅNDTERING AV COVID-19-PANDEMIEN

WHO erklærte koronautbruddet som en global folkehelsekrise 30. januar 2020 og som en global pandemi 11. mars 2020. Koronasituasjonen har skilt seg fra andre kriser både ved at den har vært langvarig, med lav intensitet, og pandemien og tilhørende tiltak har satt sitt preg på markedene og virksomheten også i 2021.

Dagligvarebransjen er en del av samfunnets beredskap gjennom å sikre matforsyningen. Et effektivt samarbeid mellom bransje og myndigheter, og en høy grad av tillit fra forbrukerne, har bidratt til at behovet for konkrete tiltak fra myndighetens side har vært lav under pandemien. Driftsmessig har man opprettholdt høy beredskap for å sikre matforsyningen.

## HENDELSER ETTER BALANSEDAGEN

Tilsvar til Konkurransetilsynets varsel om en angivelig overtredelse av konkurranseloven § 10/EØS-avtalen art. 53. knyttet til praktiseringen av Bransjenormen for sammenlignende reklame ble inngitt innen tilsvarsfristen 28. februar 2022.

Russlands invasjon av Ukraina den 24. februar 2022 er først og fremst en humanitær katastrofe som på tragisk vis har ført til enorme menneskelige lidelser. I tillegg har krigen hatt dramatisk påvirkning på finansmarkedene i Europa og resten av verden. Vestlige lands omfattende sanksjoner mot Russland har også skapt stor usikkerhet i markedene og ført til historisk høye olje- og gasspriser.

Verdens matvareverdikjede er fremdeles berørt av ettervirkningene av pandemien. Krigen i Ukraina kan i tillegg medføre utfordringer knyttet til tilgang på produkter, mangler på enkelte

råvarer og betydelige prisøkninger. Det kan slå ut på flere sektorer enn det som er tilfellet i dag. Endrede forsyningskjeder og økte drivstoffkostnader vil også kunne løfte transportkostnadene i betydelig grad og derigjennom prisutviklingen i dagligvaremarkedet. Hvilke konsekvenser dette vil ha for Coops resultater, er for tidlig å vurdere.

På bakgrunn av utsikter til høyere renter har flere segmenter innen aksje- og kredittmarkedene hatt negativ avkastning i første kvartal 2022. Det samme gjelder plasseringsporteføljen til Coop Norge SA. Til tross for at Ukraina-krigen har tynget deler av finansmarkedene, vil tilbakegangen i plasseringsporteføljen i første kvartal 2022 i all hovedsak tilskrives høyere markedsrenter på kort og lang sikt. Plasseringene i forvaltningsporteføljen til Coop Norge SA har imidlertid ingen vesentlig direkteeksponering mot Russland. Det er nærliggende å tro at markedene fortsatt vil være gjenstand for høy volatilitet i det minste på kort sikt fremover, noe som også vil ha innvirkning på avkastningen i plasseringsporteføljen til Coop Norge SA gjennom året. For øvrig henvises til note 23 for ytterligere redegjørelse for situasjonen.

## FREMTIDSUTSIKTER

Covid-19 startet i 2020, og har også satt et sterkt preg på 2021. Pandemien har skapt usikkerhet innenfor de bransjene Coop opererer i. Forbrukernes vaner og handlemønstre har vært i sterk endring gjennom pandemien, og denne trenden berører bransjene hvor Coop opererer. Gjennom 2021 resulterte dette i høyere omsetning både for dagligvarer og bygg i det norske markedet. Stengte grenser og tiltak knyttet til avgift på varer som er spesielt utsatt for grensehandel styrket omsetningsutviklingen gjennom 2021, men gjenåpning av samfunnet og grensene, samt normalisering av handelen forventes å påvirke omsetning og resultater i tiden som kommer.

Covid-19 har gitt en kraftig vekst i netthandel over hele verden, også på dagligvare. Dagligvaremarkedet preges av sterk konkurranse, og selv om netthandel fremdeles står for en begrenset andel av den totale omsetningen så man en betydelig økning gjennom 2021. Konkurransesituasjonen tilspisset seg, og nye aktører ser muligheter i allerede pressede markeder. De senere årene har man i tillegg sett en betydelig bransjegliding, hvor aktører innenfor bransjen «bredt vareutvalg» har hatt sterk omsetningsvekst. Utviklingen går på bekostning av inntjening hos tradisjonelle dagligvareaktører, og tiltak for å motvirke denne utviklingen vurderes fortløpende.

Kundenes preferanser er i endring, og sentralt for å lykkes fremover blir de gode kundemøtene og gode kundeopplevelser, herunder høyere grad av personalisering, utvikling av bærekraftige løsninger og digital utvikling. Coop arbeider for å skape relevante, effektive og engasjerende kundereiser, for å sikre økt vekst og lønnsomhet. Scenarioanalyser er et viktig virkemiddel i strategiarbeidet, for å vurdere fremtidige trender og utviklingsmønstre, og bidra til at man i større grad kan forutse muligheter og trusler fremover.

Coop opererer i krevende markeder med sterk konkurranse, preget av raske endringer. Flexibilitet og evne til rask tilpasning og omstilling er avgjørende. Virksomheten må kontinuerlig videreutvikles for å sikre at Coop er kundenes førstevalg. Revidert strategi ble vedtatt av Årsmøtet Coop Norge SA i juni 2021, og setter retning frem mot 2025. Strategien er robust og fremtidsrettet, og gjør Coop i stand til å foreta de rette prioriteringene frem mot 2025, samtidig som det sikres flexibilitet for å møte endrede markedsforutsetninger eller samfunnsutvikling, f.eks. som følge av pandemi eller annet.

Konkurranseskraft for Coop i Norge må sikres gjennom å sette kunden først og ha bransjens mest effektive verdikjede. Dette krever investeringer, endringsvilje og nytenkning, og organisasjonen jobber målrettet og proaktivt med strategiske tiltak. De store investeringene som er gjennomført i automatisering av logistikkvirksomheten innenfor både dagligvare og faghandel forventes å bidra til økt effektivitet og forbedring av drift i tiden som kommer. Samtidig observerer man at konkurrentene tar etter og investerer i sine logistikk-løsninger, hvilket over tid bidrar til at effektene av disse konkurransefortrinn reduseres.

Samvirkelagene har nær 2 millioner medeiere, og eierformen er et konkurransefortrinn ingen av de andre aktørene kan kopiere. Coops medeiere skal oppleve at Coop er «litt mitt», og fremover arbeides det med å skape medeierens personlige Coop gjennom tilpasset digital samhandling. Målsettingen er å dekke en større del av medeierens behov gjennom et bredere spekter av tjenester og fordeler, og synliggjøre i stadig større grad at medeiere i Coop har innflytelse og medbestemmelsesrett.

Engasjement og høy kompetanse hos de ansatte er avgjørende for fremtidig suksess. Videreutvikling av organisasjonen og læring og kompetanseutvikling står høyt oppe på agendaen, og er viktig for å tiltrekke de riktige ressursene for å sikre at fremtidens organisasjon og kompetanse kan ivareta fremtidige forventninger fra kunder og samfunnet omkring.

Styret vil takke alle samvirkelag 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 2021. Den langvarige pandemien har satt fokus på og synliggjort den fantastiske innsatsen som

hver dag gjøres av alle ansatte. Ansatte på alle nivåer gjennom hele verdikjeden har jobbet på spreng for å sikre varer i butikk, og for å sikre at man møter kundens behov. De har gjennom denne perioden vist engasjement, vilje og evne til utvikling og omstilling i en krevende hverdag med stadig nye krav både til beredskap og smittevern.

Oslo, 30. mars 2022

---

Tore Tjomsland  
Styrets leder

---

Anne Berg Behring  
Nestleder

---

Tore Klovning  
Styremedlem

---

Arild Sørlien  
Styremedlem

---

Yngve Haldorsen  
Styremedlem

---

Bjørn Vik-Mo  
Styremedlem

---

Lise Skarpås  
Styremedlem

---

Gunn Elisabeth  
Danielsen Pinslund  
Styremedlem

---

Knut Roar Berg  
Styremedlem

---

Tore Vea Berghagene  
Styremedlem

---

Øystein Berg  
Styremedlem

---

Geir Inge Stokke  
Konsernsjef



## List of Signatures

Page 1/1

 **Styrets årsberetning Coop Norge SA konsern 2021.pdf**

Name	Method	Signed at
Haldorsen, Yngve	BANKID_MOBILE	2022-04-04 15:55 GMT+02
Berg, Øystein	BANKID	2022-04-06 16:33 GMT+02
Stokke, Geir Inge	BANKID_MOBILE	2022-04-04 15:12 GMT+02
Klovning, Tore	BANKID_MOBILE	2022-04-04 14:39 GMT+02
Pinslund, Gunn Elisabeth Danielsen	BANKID	2022-04-06 20:14 GMT+02
Skarpås, Lise Renee	BANKID_MOBILE	2022-04-04 14:20 GMT+02
Vik-Mo, Bjørn	BANKID_MOBILE	2022-04-06 20:13 GMT+02
Tjomsland, Tore	BANKID_MOBILE	2022-04-04 13:45 GMT+02
Berghagene, Tore Veia	BANKID_MOBILE	2022-04-05 23:48 GMT+02
Behring, Anne Berg	BANKID	2022-04-04 21:45 GMT+02
Berg, Knut Roar	BANKID_MOBILE	2022-04-04 17:41 GMT+02
Sørlien, Arild	BANKID_MOBILE	2022-04-04 16:01 GMT+02



This file is sealed with a digital signature. The seal is a guarantee for the authenticity of the document.  
External reference: DDBD60B696CC4025ABBB0DE4527573D1

# RESULTATREGNSKAP

MORSELSKAP				KONSERN	
2020	2021	Note	MNOK	2021	2020
			<b>DRIFTSINNTEKTER</b>		
54 353	55 492		Salgsinntekter	57 201	56 092
2 069	2 190		Andre driftsinntekter	2 738	2 540
<b>56 422</b>	<b>57 682</b>	4	<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>59 939</b>	<b>58 632</b>
			<b>DRIFTSKOSTNADER</b>		
50 075	51 246		Varekostnad	49 822	48 760
2 006	2 332	5, 6, 7	Lønnskostnader	3 910	3 478
240	288	8, 9	Av- og nedskrivninger	712	724
3 663	3 816	10	Andre driftskostnader	4 975	4 684
<b>55 984</b>	<b>57 682</b>		<b>Sum driftskostnader</b>	<b>59 419</b>	<b>57 646</b>
<b>438</b>	<b>-</b>		<b>DRIFTSRESULTAT</b>	<b>520</b>	<b>986</b>
			Inntekt på investering i datterselskap, tilknyttet selskap og felleskontrollert virksomhet		
-	110	3		(50)	(70)
365	383	11, 15	Finansinntekter	375	356
(271)	(183)	11, 15	Finanskostnader	(242)	(232)
<b>94</b>	<b>310</b>		<b>Sum netto finans</b>	<b>83</b>	<b>54</b>
<b>532</b>	<b>310</b>		<b>RESULTAT FØR SKATTEKOSTNAD</b>	<b>603</b>	<b>1 040</b>
(102)	(8)	12	Skattekostnad	(104)	(223)
<b>430</b>	<b>302</b>		<b>ÅRSRESULTAT</b>	<b>499</b>	<b>817</b>
			<b>Minoritetens andel av årets resultat</b>	<b>7</b>	<b>22</b>
			<b>Majoritetens andel av årets resultat</b>	<b>492</b>	<b>795</b>
5	3		Avsatt renter på andelsinnskudd		
425	299		Overført til annen egenkapital		
<b>430</b>	<b>302</b>		<b>Sum disponeringer</b>		

# BALANSE

## MORSELSKAP

## KONSERN

2020	2021	Note	MNOK	2021	2020
81	103	12	Utsatt skattefordel	845	923
1 232	1 311	8	Immaterielle eiendeler	1 508	1 479
1 224	1 555	9	Varige driftsmidler	6 321	5 611
5 178	5 263	3, 24	Investeringer i aksjer og andeler	1 770	1 672
774	712	13	Andre langsiktige fordringer	235	280
<b>8 489</b>	<b>8 944</b>		<b>Anleggsmidler</b>	<b>10 679</b>	<b>9 965</b>
1 437	1 693	14	Varer	2 377	2 071
1 612	1 889		Kundefordringer	1 557	1 250
972	1 507		Andre kortsiktige fordringer	1 017	1 042
4 971	6 910	15	Finansielle investeringer	6 910	4 971
532	508	16	Bankinnskudd, kontanter o.l.	653	703
<b>9 524</b>	<b>12 507</b>		<b>Omløpsmidler</b>	<b>12 514</b>	<b>10 037</b>
<b>18 013</b>	<b>21 451</b>		<b>SUM EIENDELER</b>	<b>23 193</b>	<b>20 002</b>
693	693	17	Andelsinnskudd	693	693
4 467	4 753		Annen egenkapital	6 607	6 144
-	-		Minoritetsinteresser	71	50
<b>5 160</b>	<b>5 446</b>		<b>Egenkapital</b>	<b>7 371</b>	<b>6 887</b>
343	386	7	Pensjonsforpliktelser	409	364
152	133		Andre langsiktige forpliktelser	137	157
<b>495</b>	<b>519</b>		<b>Avsetning for forpliktelser</b>	<b>546</b>	<b>521</b>
2 011	3 324	15	Langsiktige innskudd	3 324	2 011
526	518	18	Annen langsiktig gjeld	1 886	1 897
<b>2 537</b>	<b>3 842</b>		<b>Langsiktig gjeld</b>	<b>5 210</b>	<b>3 908</b>
1 722	3 032	15	Kortsiktige innskudd	3 032	1 722
-	-	16	Kassekreditt	41	6
4 614	4 624		Leverandørgjeld	4 515	4 545
8	9	12	Betalbar skatt	25	22
129	114		Skyldig offentlige avgifter	263	272
230	296		Forskudd fra kunder	314	246
3 118	3 569		Annen kortsiktig gjeld	1 876	1 873
<b>9 821</b>	<b>11 644</b>		<b>Kortsiktig gjeld</b>	<b>10 066</b>	<b>8 686</b>
<b>18 013</b>	<b>21 451</b>		<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>	<b>23 193</b>	<b>20 002</b>

Oslo, 30. mars 2022, Styret i Coop Norge SA

Name	Method	Signed at
Berg, Knut Roar	BANKID_MOBILE	2022-04-07 14:12 GMT+02
Pireslund, Gunn Elisabeth Danielsen	BANKID	2022-04-08 12:35 GMT+02
Stokke, Geir Inge	BANKID_MOBILE	2022-04-07 12:16 GMT+02
Skarplås, Lise Renee	BANKID_MOBILE	2022-04-07 10:36 GMT+02

Berg, Øystein	BANKID	2022-04-08 19:14 GMT+02
Klovning, Tore	BANKID_MOBILE	2022-04-07 10:12 GMT+02
Behring, Anne Berg	BANKID	2022-04-08 17:09 GMT+02
Vik-Mo, Bjørn	BANKID_MOBILE	2022-04-07 09:08 GMT+02
Sarlién, Arvid	BANKID_MOBILE	2022-04-08 12:08 GMT+02
Tjomsland, Tore	BANKID_MOBILE	2022-04-08 10:39 GMT+02
Håldorsen, Yngve	BANKID_MOBILE	2022-04-08 10:16 GMT+02
Berghagene, Tore Veaa	BANKID_MOBILE	2022-04-07 21:34 GMT+02

# KONTANTSTRØMOPPSTILLING

MORSELSKAP				KONSERN	
2020	2021	Note	MNOK	2021	2020
532	310		Resultat før skattekostnad	603	1 040
360	288	8, 9	Avskrivninger og nedskrivninger	712	724
(273)	(379)		Skatt, gevinster etc	(324)	(226)
618	219		<i>Tilført fra årets virksomhet</i>	991	1 538
(71)	(257)		Endring i varebeholdning	(306)	(137)
393	(277)		Endring i kundefordringer	(307)	466
543	10		Endring i leverandørgjeld	(30)	552
74	64		Endring i andre tidsavgrensingsposter	84	198
<b>1 558</b>	<b>(241)</b>		<b>Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter (1)</b>	<b>432</b>	<b>2 618</b>
-	1		Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler	22	39
(556)	(715)		Utbetalinger kjøp av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	(1 289)	(1 212)
57	6		Innbetalinger ved salg av aksjer og andeler	144	323
(59)	(85)		Utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler	(445)	(215)
(3 000)	(1 807)		Endring i finansielle investeringer	(1 807)	(3 000)
(125)	62		Endring i langsiktige fordringer	(5)	(35)
<b>(3 682)</b>	<b>(2 539)</b>		<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter (2)</b>	<b>(3 380)</b>	<b>(4 100)</b>
500	600		Opptak av ny langsiktig gjeld	622	630
(14)	(608)		Nedbetaling av langsiktig gjeld	(633)	(238)
535	138		Endring konsernkonto mot datterselskap	-	-
671	2 623		Endring av innskudd, kassekreditt og andre forpliktelser	2 762	665
-	(162)		Utbetalt konsernbidrag	-	-
(10)	(5)		Utbetalt renter på andelsinnskudd og utbytte	(24)	(18)
<b>1 681</b>	<b>2 586</b>		<b>Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter (3)</b>	<b>2 728</b>	<b>1 038</b>
<b>(443)</b>	<b>(194)</b>		<b>Netto endring i likviditetsbeholdning (1+2+3)</b>	<b>(220)</b>	<b>(445)</b>
1 145	702		Likvide midler per 1.1.	873	1 317
702	508		Likvide midler per 31.12.	653	873
<b>(443)</b>	<b>(194)</b>		<b>Endring i likviditetsbeholdning</b>	<b>(220)</b>	<b>(445)</b>
			<b>Likvide midler</b>		
532	508		Ikke bundne bankinnskudd og kontanter	653	700
-	-		Bundne bankinnskudd	-	3
170	-		Finansielle investeringer	-	170
<b>702</b>	<b>508</b>		<b>Sum</b>	<b>653</b>	<b>873</b>

# EGENKAPITALOPPSTILLING

## MORSELSKAP

MNOK	Andelsinnskudd	Annen egenkapital	Total
<b>Egenkapital 1.1.2020</b>	<b>694</b>	<b>4 041</b>	<b>4 735</b>
Årets resultat		430	430
Avsatt renter på andelsinnskudd		(5)	(5)
Avgang	(1)	-	(1)
<b>Egenkapital 31.12.2020</b>	<b>693</b>	<b>4 467</b>	<b>5 160</b>
Årets resultat		302	302
Avsatt renter på andelsinnskudd		(3)	(3)
Endring skattefastsetting for inntektsårene 2014 og 2015		(13)	(13)
<b>Egenkapital 31.12.2021</b>	<b>693</b>	<b>4 753</b>	<b>5 446</b>

## KONSERN

MNOK	Andelsinnskudd	Annen egenkapital	Minoritets-interesser	Total
<b>Egenkapital 1.1.2020</b>	<b>694</b>	<b>5 307</b>	<b>44</b>	<b>6 045</b>
Årets resultat		795	22	817
Utbytte		-	(16)	(16)
Avsatt renter på andelsinnskudd		(5)	-	(5)
Tilgang/avgang	(1)	35	-	35
Omregningsdifferanse/annet		12	-	12
<b>Egenkapital 31.12.2020</b>	<b>693</b>	<b>6 144</b>	<b>50</b>	<b>6 887</b>
Årets resultat		492	7	499
Utbytte		-	(22)	(22)
Avsatt renter på andelsinnskudd		(3)	-	(3)
Tilgang/avgang		(11)	36	25
Omregningsdifferanse/annet		(14)	-	(14)
<b>Egenkapital 31.12.2021</b>	<b>693</b>	<b>6 607</b>	<b>71</b>	<b>7 371</b>

# NOTER TIL ÅRSREGNSKAPET 2021

## 1. REGNSKAPSPRINSIPPER

### Generelt

Coop Norge SA eies av 62 samvirkelag som er Coop Norge SAs medlemmer. Som fellesorganisasjon for samvirkelagene har Coop Norge konsern en bredt sammensatt virksomhet, som omfatter grossist-, industri- og eiendomsvirksomhet, samt butikkdirift (Norsk Butikkdrift AS). Coop Norge konsern inkluderer Coop Norge SA, Coop Norge Eiendom konsern, Coop Norge Industri konsern, Coop Norge Transport AS, Norsk Butikkdrift konsern og eierselskaper for logistikkeiendommer. Det blir ikke avgitt konsernregnskap for disse nevnte underkonsernene.

Et samvirkelag er et selskap hvor hvert medlems ansvar er begrenset til andelsinnskuddet og hvor selskapets eventuelle utbetaling av overskudd fordeles på medlemmene i henhold til deres kjøp fra samvirkelaget (kjøpeutbytte/etterbetaling).

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, medlems-tilbud, 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 for øvrig 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 forpliktelser som har mer-/mindreverdier. Mer-/mindreverdier behandles i henhold til selskapets øvrige vurderingsprinsipper. Eventuell ytterligere restverdi er i konsernregnskapet behandlet som goodwill. 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 selskapets resultat etter skatt. Ved negativt resultat tas disse inn inntil kostprisen er i null, med mindre ansvar for selskapets gjeld utover eierandelen er avtalt.

#### 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 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 etableringsrabatter 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. Investeringen er vurdert til anskaffelseskost for aksjene med mindre nedskrivning har vært nødvendig. Det er foretatt nedskrivning til virkelig verdi når verdifall skyldes årsaker som ikke kan antas å være forbigående og det må anses nødvendig etter god regnskapsskikk. Nedskrivninger er reversert når grunnlaget for nedskrivning ikke lenger er til stede.

Utbytte, konsernbidrag og andre utdelinger fra datterselskap er inntektsført samme år som det er avsatt i givers regnskap. Overstiger utbyttet/konsernbidraget andel av opptjent resultat etter anskaffelsestidspunktet, representerer den overskytende del tilbakebetaling av investert kapital, og utdelingene er fratrukket investeringens verdi i balansen til morselskapet.

### 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 22 % 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. 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 forskning og utvikling, 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 nedskrevet. 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 forpliknelsen 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

## 1. REGNSKAPSPRINSIPPER forts.

investeringer er vurdert til anskaffelseskost. Anleggsaksjer nedskrives når gjennvinnbart 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 klassifisert både som langsiktig gjeld og kortsiktig gjeld, avhengig av bindingstid. Rentenivået på plasseringskonti i Coop Norge SA er knyttet til 3-måneders NIBOR slik denne fastsettes i pengemarkedet bankene imellom. Det gis i tillegg tilbud der samvirke­lagene kan binde innskudd med fast rente. Se også note 15.

### Valuta

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

Realisert og urealisert kursgevinst og kurstap knyttet til varestrømmen er ført under drift. 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 før 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 gjennvinnbart beløp, foretas det nedskrivning til gjennvinnbart beløp. Gjennvinnbart 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

Det foretas avsetninger for forventede fremtidige kostnader i regnskapet basert på estimater og informasjon som er tilgjengelig på tidspunkt for regnskapsavleggelse. Disse avsetningene kan avvike fra faktisk kostnad. 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.



### Fjerningskostnader

Kostnader knyttet til fjerning av anlegg periodiseres i henhold til sammenstillingsprinsippet. Avsetningen bygges gradvis opp ved resultatføring i takt med driftsmidlets økonomiske levetid.

### Pensjonskostnader og -forpliktelser

#### Ytelsesbaserte 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 aktuariemessige

forutsetninger om dødelighet og frivillig avgang. Estimataavvik 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 KONSERNET

### Coop Norge Industri konsern

KJØP	Eierandel	Type selskap
Ferskvarehuset AS - økt eierandel fra 50,05 %	75 %	Datterselskap

### Norsk Butikkdrift konsern

Norsk Butikkdrift AS har i 2021 kjøpt 4 datterselskaper som eier eiendommer hvor det drives butikker som morselskapet eier.

KJØP	Eierandel	Type selskap
Gauselbakken 8 Eiendom AS	100 %	Datterselskap
Håkongsgaten 36 Eiendom AS	100 %	Datterselskap
Sandviksveien 94 Eiendom AS	100 %	Datterselskap
Nedre Prinsdalsvei 70-72 Eiendom AS	100 %	Datterselskap

### 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 2021:

SALG	Eierandel	Type selskap
Egils vei 16 Eiendom AS	100 %	Datterselskap
Gomsrudveien 2 AS	100 %	Datterselskap
Hesthaugveien 30 AS	100 %	Datterselskap
Stølstunet AS	50 %	Tilknyttet selskap
Trimveien 41 AS	50 %	Tilknyttet selskap
Hovdesvingen Eiendom AS (fra Coop Innlandet Eiendom AS)	50 %	Tilknyttet selskap
Ringebu Sentrum Eiendom AS (fra Coop Innlandet Eiendom AS)	50 %	Tilknyttet selskap
Holmejordet Stavern AS (fra Coop Vestfold og Telemark Eiendom AS)	50 %	Tilknyttet selskap

ETABLERINGER	Eierandel	Type selskap
Baglo Holding AS	100 %	Datterselskap
Smidsrød Eiendom AS	100 %	Datterselskap

## 2. ENDRINGER I KONSERNET forts.

KJØP	Eierandel	Type selskap
CNE Prosjekt 8 AS	100 %	Datterselskap
CNE Prosjekt 9 AS	100 %	Datterselskap
CNE Prosjekt 10 AS	100 %	Datterselskap
Drøbakveien 14 og 18 Eiendom AS	100 %	Datterselskap
Gomsrud Tomt AS	100 %	Datterselskap
Sagveien Stokke AS	100 %	Datterselskap
Sandstuveien 57 AS	100 %	Datterselskap
Kongsvegen 3 Eiendom AS (i Coop Innlandet Eiendom AS)	50 %	Tilknyttet selskap
Reinsvoll Eiendom AS (i Coop Innlandet Eiendom AS)	50 %	Tilknyttet selskap
Lauvåsen Drangedal AS (i Coop Vestfold og Telemark Eiendom AS)	50 %	Tilknyttet selskap
FUSJONER	Eierandel	Type selskap
Granstunet Parkering AS fusjonert inn i Granstunet Eiendom AS	100 %	Datterselskap
Salhusveien Utvikling II AS fusjonert inn i Salhusveien Utvikling I AS	100 %	Datterselskap
Salhusveien Utvikling III AS fusjonert inn i Salhusveien Utvikling I AS	100 %	Datterselskap
Industrigata 17 I AS fusjonert inn i Industrigata 17 AS	63 %	Datterselskap
Industrigata 17 II AS fusjonert inn i Industrigata 17 AS	63 %	Datterselskap
Gudbrandsdalsvegen 190 AS fusjonert inn i Industrivegen 17 AS	63 %	Datterselskap
Xanto Lillehammer AS fusjonert inn i Industrivegen 17 AS	63 %	Datterselskap
Holmejordet Tomteselskap AS fusjonert inn i Coop Vestfold og Telemark Eiendom AS	50 %	Tilknyttet selskap
Glas Grunneiendom AS fusjonert inn i Gardermoen Logistikkcenter AS	50 %	Tilknyttet selskap

### 3. INVESTERINGER I AKSJER OG ANDELER

MNOK	Forretn. kontor	Eier-/ stemme- andel	Bal.ført verdi 31.12.2021
<b>Datterselskap i morselskap</b>			
Bergmoen Øst 2 AS	Oslo	100 %	4
Bergmoen Øst 4 AS	Oslo	100 %	4
Coop Norge Eiendom AS	Nordre Follo	100 %	1 063
Coop Norge Industri AS	Oslo	100 %	176
Coop Norge Langhus Eiendom AS	Oslo	100 %	185
Coop Norge Transport AS	Oslo	100 %	1
Coop Norge Tromsø Eiendom AS	Oslo	100 %	46
Coop Norge Trondheim Eiendom AS	Oslo	100 %	116
Coop Norge Stavanger Eiendom AS	Oslo	100 %	52
Coop Norge Stavanger Eiendom II AS	Oslo	100 %	34
Norsk Butikkdrift AS	Oslo	100 %	3 348
<b>Sum investering i datterselskap</b>			<b>5 029</b>
<b>Tilknyttede selskap og felleskontrollert virksomhet i morselskap</b>			
Aera Payment & Identification AS <sup>1</sup>	Oslo	50 %	226
CO-Trans AS	Herøy	34 %	1
Coop Trading A/S	Tåstrup, DK	25 %	3
dunhumby Norge AS	Oslo	50 %	3
<b>Sum investering i tilknyttede selskap og felleskontrollert virksomhet</b>			<b>233</b>
<b>Andre investeringer</b>			
Investering i andre aksjer og andeler			2
<b>Sum investering i aksjer og andeler</b>			<b>5 263</b>

<sup>1</sup> Ved vurdering av balanseført verdi på aksjene i Aera Payment & Identification AS er det identifisert at det i tillegg til verdi basert på nåverdiberegning på selskapets finansielle langtidsplan foreligger en betydelig strategisk verdi i selskapet, beregnet til å være MNOK 110. Denne strategiske verdien er knyttet opp mot potensialet i produktspekteret til selskapet, skaleringsrom nasjonalt og internasjonalt, unik kompetanse for videreutvikling av selskapet samt selskapets rolle innenfor utviklingen av betalingsmarkedet i Norge. Den strategiske verdien er forbundet med usikkerhet, og da selskapet og bruken av produktene er i starten av en skaleringsfase kan ikke vurderingene underbygges med eksakte volumer, kunder og prising i markedet. Aera Payment & Identification AS har per 31. desember 2021 en bokført egenkapital på MNOK 149 og et årsresultat for 2021 på MNOK -139.

### 3. INVESTERINGER I AKSJER OG ANDELER forts.

#### TILKNYTTETE SELSKAP I KONSERN

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

MNOK	Anskaff. kost 1.1.2021	Bal.ført verdi 1.1.2021	Tilgang/ avgang 2021	Res. andel 2021 <sup>2</sup>	Utbytte 2021	Andre just.	Bal.ført verdi 31.12.2021
Aera Payment & Identification AS	262	60	84	(69)			74
Amco Eiendom AS	249	347		12		13	371
Coop Hordaland Eiendom AS	205	214	4	10			228
Coop Innlandet Eiendom AS	69	91		6			97
Coop Oppdal Eiendom AS	20	24		1			25
Coop Trading A/S	4	24	(6)	2		(1)	18
Coop Vest Eigedom II AS	36	47	4	2			53
Coop Vestfold og Telemark Eiendom AS	75	64		1			65
Demag Utvikling AS	37	22		1		14	38
dunnhumby Norge AS	3	24		17	(17)		24
Gardermoen Logistikkcenter AS	97	97		3			100
Kilen Handelspark AS	50	32		-			32
Krokdalsmyra Eiendom AS	40	42		2			44
Nedremarka Eiendom AS	156	172		7			179
Marstrandgata 9 & 11 Prosjekt AS	28	28		-			28
Sandviksveien 73/75 AS	19	19		(0)			19
Sjøgata 42 AS	20	21		1			23
Skjettenveien 40 AS	25	22		(0)			22
Strømsø Utvikling AS	-	-	78	(5)			72
Trimveien 41 AS	48	50	(50)	-			-
Tverrlandssenteret AS	19	13		(0)		5	18
Ålgård Sentrum Eiendom AS	47	27		-			27
Øvrige tilknyttede selskaper	189	132	50	(1)	(4)	(4)	174
<b>Sum tilknyttede selskap og felleskontrollert virksomhet</b>	<b>1 695</b>	<b>1 572</b>	<b>163</b>	<b>(13)</b>	<b>(20)</b>	<b>27</b>	<b>1 729</b>
Investering i andre aksjer og andeler		100	(59)				41
<b>Sum investeringer i aksjer og andeler</b>		<b>1 672</b>					<b>1 770</b>

<sup>2</sup> Av resultatandel er MNOK 37 i Coop Norge Eiendom konsern presentert under "Andre driftsinntekter". Resultatandel for resten av Coop Norge konsern presenteres under finans på regnskapslinjen "Inntekt på investering i datterselskap, tilknyttede selskap og felleskontrollert virksomhet" negativt med MNOK -50.

#### 4. VIRKSOMHETSOMRÅDER

##### KONSERN

MNOK	2021		2020	
	Driftsinntekter	herav interne	Driftsinntekter	herav interne
Vareforsyning/engros	57 689	7 633	56 412	7 423
Detaljhandel	9 882	233	9 708	247
Eiendomsvirksomhet	247	13	193	11
Annet/eliminering	(7 879)	(7 879)	(7 681)	(7 681)
<b>Sum</b>	<b>59 939</b>	<b>-</b>	<b>58 632</b>	<b>-</b>

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

#### 5. LØNNSKOSTNADER

MORSELSKAP			KONSERN	
2020	2021	MNOK	2021	2020
1 673	1 895	Lønninger, honorarer, m.m.	3 211	2 919
207	236	Arbeidsgiveravgift	423	368
120	151	Pensjonskostnader	198	162
6	50	Andre ytelser	78	29
<b>2 006</b>	<b>2 332</b>	<b>Lønnskostnader</b>	<b>3 910</b>	<b>3 478</b>
1 893	1 916	Antall gj.sntl. årsverk	4 456	4 220

## 6. GODTGJØRELSER

### GODTGJØRELSER TIL LEDENDE PERSONER

#### COOP NORGE SA

TNOK	2021	2020
Årsmøtet	166	175
Styret	2 412	2 385
<b>Konsernsjef</b>		
Lønn	7 660	7 129
Naturalytelser	248	391
Pensjonskostnad	6 715	5 873

#### Konsernsjef

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 64 år.

Konsernsjefen deltar for tiden ikke i noen bonusordninger 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 12G. Enkeltmedlemmer i konsernledelsen 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 35 i godtgjørelser og MNOK 10 i pensjonskostnad.

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

### GODTGJØRELSE TIL KONSERNREVISOR

MORSELSKAP			KONSERN	
2020	2021	TNOK	2021	2020
787	915	Lovbestemt revisjon <sup>1</sup>	3 675	3 485
174	119	Attestasjon	324	410
1 001	904	Andre tjenester	1 775	1 654
<b>1 962</b>	<b>1 938</b>	<b>Sum</b>	<b>5 774</b>	<b>5 549</b>

<sup>1</sup> Avtalt revisjonshonorar for Coop Norge SA er TNOK 916 for 2021. Kostnadsført revisjonshonorar for 2020 er TNOK 787 som følge av reversert avsetning fra 2019.

## 7. PENSJONSFORPLIKTELSE

Selskapene i Coop Norge 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.

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 117 per 31. desember 2021.

Konsernets kostnader og forpliktelser knyttet til over-drift pensjoner er beregnet av aktuar. Det er benyttet forutsetninger i tråd med anbefalinger.

MORSELSKAP			KONSERN	
2020	2021	MNOK	2021	2020
		<b>Netto pensjonskostnader</b>		
17	22	Nåverdi av årets pensjonsopptjening	25	19
8	7	Rentekostnad på pensjonsforpliktelse	8	8
(1)	(0)	Forventet avkastning på pensjonsmidler	(1)	(1)
13	25	Resultatført avvik fra forutsetninger/plan	25	13
<b>38</b>	<b>53</b>	<b>Netto pensjonskostnader etter NRS</b>	<b>57</b>	<b>40</b>
82	98	Kostnadsført innskudd og pensjoner over drift	142	123
<b>120</b>	<b>151</b>	<b>Sum pensjonskostnader</b>	<b>198</b>	<b>162</b>
		<b>Netto pensjonsforpliktelse per 31.12.</b>		
495	485	Brutto pensjonsforpliktelse	506	520
21	20	Pensjonsmidler	32	35
<b>474</b>	<b>465</b>	<b>Netto pensjonsforpliktelse</b>	<b>474</b>	<b>485</b>
(158)	(118)	Ikke-resultatførte avvik fra forutsetninger	(117)	(158)
<b>316</b>	<b>347</b>	<b>Balanseført netto pensjonsforpliktelse</b>	<b>356</b>	<b>327</b>
27	39	Uforsikret pensjonsforpliktelse utenfor NRS	52	37
<b>343</b>	<b>386</b>	<b>Balanseført netto pensjonsforpliktelse</b>	<b>409</b>	<b>364</b>
		<b>Beregningsforutsetninger</b>		
1,5 %	1,8 %	Diskonteringsrente	1,8 %	1,5 %
2,4 %	2,9 %	Avkastning på pensjonsmidler	2,9 %	2,4 %
2,0 %	2,5 %	Lønnsregulering	2,5 %	2,0 %
1,8 %	2,3 %	G-regulering	2,3 %	1,8 %
0,0 %/1,5 %	0,0 %/1,5 %	Pensjonsregulering	0,0 %/1,5 %	0,0 %/1,5 %

## 8. IMMATERIELLE EIENDELER

### MORSELSKAP

MNOK	Forskning og utvikling	Andre immatr. eiendeler	Prosjekt under utvikling	Sum
Anskaffelseskost 1.1.2021	484	802	366	1 652
Tilgang	-	-	215	215
Reklassifisering	92	-	(109)	(17)
<b>Anskaffelseskost 31.12.2021</b>	<b>576</b>	<b>802</b>	<b>473</b>	<b>1 850</b>
Akkumulerte avskrivninger 31.12.	(329)	(204)	-	(533)
Akkumulerte nedskrivninger 31.12.	(7)	-	-	(7)
<b>Balansført verdi 31.12.2021</b>	<b>239</b>	<b>599</b>	<b>473</b>	<b>1 311</b>
Årets avskrivninger på immaterielle eiendeler	98	23	-	121
Årets nedskrivninger på immaterielle eiendeler	-	-	-	-
<b>Årets av- og nedskrivninger</b>	<b>98</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>121</b>
Økonomisk levetid	3-5 år	40 år		

### KONSERN

MNOK	Forskning og utvikling	Andre immatr. eiendeler	Goodwill	Prosjekt under utvikling	Sum
Anskaffelseskost 1.1.2021	484	1 484	369	366	2 703
Tilgang	-	1	18	215	235
Avgang	-	(12)	-	-	(12)
Reklassifisering	92	-	-	(109)	(17)
<b>Anskaffelseskost 31.12.2021</b>	<b>576</b>	<b>1 474</b>	<b>387</b>	<b>473</b>	<b>2 909</b>
Akkumulerte avskrivninger 31.12.	(329)	(697)	(368)	-	(1 394)
Akkumulerte nedskrivninger 31.12.	(7)	-	-	-	(7)
<b>Balansført verdi 31.12.2021</b>	<b>239</b>	<b>777</b>	<b>19</b>	<b>473</b>	<b>1 508</b>
Årets avskrivninger på immaterielle eiendeler	98	78	7	-	183
Årets nedskrivninger på immaterielle eiendeler	-	-	-	-	-
<b>Årets av- og nedskrivninger</b>	<b>98</b>	<b>78</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>183</b>
Økonomisk levetid	3-5 år	3-40 år	5 år		

Goodwill i konsernet med bokført verdi på MNOK 19 per 31. desember 2021 relateres til Ferskvarehuset AS.

Ved tilbakekjøpet av Coop Norge Handel AS (fusjonert inn i Coop Norge SA i 2017) fra Coop Norden AB i 2007 fikk Coop Norge SA full tilgang til Coop Norge Handels virksomhet i Norge; leveran-

dørvtaler, systemer knyttet til logistikk og distribusjon av varer til samvirkelagene i Norge. Kostpris knyttet til denne verdien, kalt systemverdi, er balansført som andre immaterielle eiendeler og avskrives lineært over antatt levetid. Bokført verdi per 31. desember 2021 utgjør MNOK 598.



## 9. VARIGE DRIFTSMIDLER

### MORSELSKAP

MNOK	Bygninger, tomter m.m.	Maskiner og anlegg	Driftsløsøre, inventar m.m.	Anlegg under utførelse	Sum
Anskaffelseskost 1.1.2021	100	833	702	508	2 143
Tilgang	-	9	81	409	500
Avgang	-	(6)	(5)	-	(11)
Reklassifisering	55	425	219	(699)	-
<b>Anskaffelseskost 31.12.2021</b>	<b>155</b>	<b>1 261</b>	<b>998</b>	<b>218</b>	<b>2 631</b>
Akkumulerte avskrivninger 31.12.	(48)	(401)	(605)	-	(1 054)
Akkumulerte nedskrivninger 31.12.	-	(2)	(20)	-	(22)
<b>Balansført verdi 31.12.2021</b>	<b>107</b>	<b>858</b>	<b>372</b>	<b>218</b>	<b>1 555</b>
Årets avskrivninger på varige driftsmidler	7	63	97	-	167
Årets nedskrivninger på varige driftsmidler	-	-	-	-	-
<b>Årets av- og nedskrivninger</b>	<b>7</b>	<b>63</b>	<b>97</b>	<b>-</b>	<b>167</b>
Årlig leie av ikke balansførte driftsmidler	285	14	94	-	392
Balansført verdi 31.12.2021 som er finansiell leasing	-	18	-	-	18
Økonomisk levetid	20 år <sup>1</sup>	5-10 år	3-7 år		

<sup>1</sup> Tomter avskrives ikke.

## 9. VARIGE DRIFTSMIDLER forts.

### KONSERN

MNOK	Bygninger, tomter m.m.	Maskiner og anlegg	Driftsløsøre, inventar m.m.	Anlegg under utførelse	Sum
Anskaffelseskost 1.1.2021	4 271	1 649	2 861	724	9 505
Tilgang	112	90	348	522	1 072
Avgang	(22)	(28)	(151)	(8)	(209)
Tilgang/avgang konsernselskaper	212	-	1	27	240
Reklassifisering	165	446	217	(828)	-
<b>Anskaffelseskost 31.12.2021</b>	<b>4 738</b>	<b>2 157</b>	<b>3 276</b>	<b>437</b>	<b>10 608</b>
Akkumulerte avskrivninger 31.12.	(1 213)	(933)	(2 021)	-	(4 167)
Akkumulerte nedskrivninger 31.12.	(94)	(5)	(21)	-	(120)
<b>Balanseført verdi 31.12.2021</b>	<b>3 431</b>	<b>1 219</b>	<b>1 234</b>	<b>437</b>	<b>6 321</b>
Årets avskrivninger på varige driftsmidler	94	139	304	-	537
Årets reverserte nedskrivninger varige driftsmidler	(8)	-	-	-	(8)
<b>Årets av- og nedskrivninger</b>	<b>86</b>	<b>139</b>	<b>304</b>	<b>-</b>	<b>529</b>
Årlig leie av ikke balanseførte driftsmidler	746	29	112	-	887
Balanseført verdi 31.12.2021 som er finansiell leasing	-	107	-	-	107
Økonomisk levetid	7-100 år <sup>1</sup>	5-20 år	3-10 år		

<sup>1</sup> Tomter avskrives ikke.

## 10. ANDRE DRIFTSKOSTNADER

MORSELSKAP			KONSERN	
2020	2021	MNOK	2021	2020
1 210	1 305	Markedsføringskostnader	1 376	1 266
913	974	Frakt	1 112	1 033
345	355	Leie lokaler, energi og øvrige lokalkostnader	1 103	1 052
239	231	Leie maskiner, inventar og kostnadsførte anskaffelser	363	361
269	283	Fremmede tjenester	372	356
100	124	Reparasjon og vedlikehold	253	236
587	544	Andre driftskostnader	396	380
<b>3 663</b>	<b>3 816</b>	<b>Sum</b>	<b>4 975</b>	<b>4 684</b>

## 11. FINANSIELLE POSTER

MORSELSKAP			KONSERN	
2020	2021	MNOK	2021	2020
19	17	Renteinntekter fra datterselskap	-	-
2	-	Renteinntekter fra tilknyttede selskap	2	4
30	77	Renteinntekter fra andre	96	54
34	3	Gevinst ved avgang datterselskap	-	-
238	255	Verdiøkning av markedsbaserte finansielle omløpsmidler	255	238
30	8	Valutagevinst	15	55
12	23	Andre finansinntekter	6	5
<b>365</b>	<b>383</b>	<b>Sum finansinntekter</b>	<b>375</b>	<b>356</b>
11	8	Rentekostnader til datterselskap	-	-
91	106	Rentekostnader til samvirkeleg	106	95
20	18	Rentekostnader andre inkl. rentebytteavtale	77	81
-	26	Verdireduksjon av markedsbaserte finansielle omløpsmidler	26	-
28	25	Valutatap	31	53
120	-	Nedskrivning finansielle anleggsmidler	-	-
1	-	Andre finanskostnader	2	3
<b>271</b>	<b>183</b>	<b>Sum finanskostnader</b>	<b>242</b>	<b>232</b>

## 12. SKATTER

MORSELSKAP			KONSERN	
2020	2021	MNOK	2021	2020
<b>Årets skattekostnad</b>				
-	20	Betalbar skatt	67	13
36	-	Skatt konsernbidrag	-	-
-	1	For mye avsatt i fjor	1	(1)
58	(22)	Endring i utsatt skatt	27	202
8	9	Formueskatt	9	8
<b>102</b>	<b>8</b>	<b>Skattekostnad</b>	<b>104</b>	<b>223</b>
<b>Beregning av årets betalbare skatt</b>				
532	310	Resultat før skattekostnad	603	1040
-	-	Resultatandeler fra tilknyttede selskap	13	57
(162)	(473)	Mottatt/avgitt konsernbidrag	-	-
(107)	(324)	Permanente forskjeller	(152)	(176)
202	105	Endring midlertidige forskjeller	58	150
(465)	-	Endring i framførbart underskudd	(452)	(1 013)
<b>-</b>	<b>(382)</b>	<b>Grunnlag betalbar skatt</b>	<b>70</b>	<b>57</b>
-	(84)	Skatt 22 %	15	13
-	84	Reklassifisert til Andre kortsiktige fordringer <sup>1</sup>	-	-
-	-	Annet	-	1
8	9	Formueskatt	9	8
<b>8</b>	<b>9</b>	<b>Sum betalbar skatt i balansen</b>	<b>25</b>	<b>22</b>
<b>Spesifikasjon av grunnlag for utsatt skatt</b>				
210	277	Varige driftsmidler	422	271
123	69	Fordringer	43	99
(160)	(215)	Varelager	(254)	(210)
(342)	(386)	Avsetninger for forpliktelser	(453)	(405)
113	91	Gevinst- og tapskonto	179	224
(312)	(304)	Avsetning etter god regnskapsskikk	(353)	(382)
-	-	Ligningsmessig underskudd	(3 444)	(3 836)
<b>(367)</b>	<b>(468)</b>	<b>Grunnlag beregning utsatt skatt</b>	<b>(3 860)</b>	<b>(4 240)</b>
-	-	Midlertidige forskjeller som ikke inngår i beregning av utsatt skatt	(20)	(45)
<b>(367)</b>	<b>(468)</b>	<b>Sum skattereduserende midl. forskjeller</b>	<b>(3 839)</b>	<b>(4 195)</b>
<b>(81)</b>	<b>(103)</b>	<b>Utsatt skattefordel i balansen</b>	<b>(845)</b>	<b>(923)</b>
<b>58</b>	<b>(22)</b>	<b>Endring utsatt skattefordel i resultatregnskapet</b>	<b>27</b>	<b>202</b>
<b>Avstemming av konsernets skatteprosent</b>				
117	68	22 % skatt av resultat før skattekostnad	133	229
8	9	Formueskatt	9	8
(24)	(71)	Permanente forskjeller	(31)	(26)
-	1	Korreksjon av skatt for tidligere år	1	(1)
-	1	Andre endringer	(8)	13
<b>102</b>	<b>8</b>	<b>Skattekostnad</b>	<b>104</b>	<b>223</b>

<sup>1</sup> Coop Norge SA har skattemessig mottatt konsernbidrag i 2021 fra fem andre samvirkelag. Regnskapsmessig reflekteres disse konsernbidragene i 2022. Dette har gitt en positiv skattemessig effekt på MNOK 84.

### 13. ANDRE LANGSIKTIGE FORDRINGER

MORSELSKAP			KONSERN	
2020	2021	MNOK	2021	2020
		<b>Langsiktige fordringer på</b>		
596	555	Datterselskap, rentebærende	-	-
-	-	Tilknyttede selskap, rentebærende	99	129
14	10	Andre selskap/organisasjoner, rentebærende	53	57
-	-	Tilknyttede selskap, rentefri	-	2
164	147	Andre fordringer, rentefri	83	92
<b>774</b>	<b>712</b>	<b>Andre langsiktige fordringer</b>	<b>235</b>	<b>280</b>

### 14. VARER

MORSELSKAP			KONSERN	
2020	2021	MNOK	2021	2020
-	-	Innkjøpte råvarer	135	89
-	-	Ferdige tilvirkede varer	36	24
1 437	1 693	Varer	2 206	1 958
<b>1 437</b>	<b>1 693</b>	<b>Sum varer</b>	<b>2 377</b>	<b>2 071</b>

## 15. INNSKUDD OG FINANSIELLE INVESTERINGER

MNOK	2021	2020
Langsiktige innskudd	3 324	2 011
Kortsiktige innskudd	3 032	1 722
<b>Sum innskudd</b>	<b>6 356</b>	<b>3 733</b>

Samvirkeagene og noen relaterte selskaper plasserer sin overskuddslikviditet hos Coop Norge SA. Disse innskuddene utgjør ved årsslutt MNOK 6 356 inkludert renter. Renten på plasseringskonto fastsettes kvartalsvis i forhold til 3 måneders NIBOR tillagt en margin på 0,5 %-poeng. Det tilbys også fast rente på tidsinnskudd

med løpetid på 1 til 3 år. Disse innskuddene utgjorde MNOK 4 139 per 31. desember 2021 og er inkludert i beløpet over. Rentekostnaden i 2021 var 1,49 % av gjennomsnittlig innskudd. Alle innskudd forfaller innen 2024.

### FINANSIELLE INVESTERINGER

MNOK	Pålydende/ Ansk.kost 31.12.2021	Balanseført mark.verdi 31.12.2021	Avkastning 2021	Pålydende/ Ansk.kost 31.12.2020	Balanseført mark.verdi 31.12.2020
Norske pengemarkedsfond	1 017	1 017	0,5 %	572	572
Norske aksjefond	694	967	25,0 %	625	759
Globale aksjefond	689	933	20,7 %	594	719
Norske obligasjonsfond	1 574	1 598	0,0 %	1 153	1 161
Globale obligasjonsfond	2 393	2 395	-1,2 %	1 694	1 760
<b>Sum/gjennomsnitt</b>	<b>6 367</b>	<b>6 910</b>	<b>5,4 %</b>	<b>4 638</b>	<b>4 971</b>

## 16. BANKINNSKUDD OG TILGJENGELIG LIKVIDITET

MORSELSKAP			KONSERN	
2020	2021	MNOK	2021	2020
-	-	Kontanter	55	84
-	-	Bundne midler	-	3
532	508	Andre bankinnskudd	598	616
<b>532</b>	<b>508</b>	<b>Sum bankinnskudd og kontanter</b>	<b>653</b>	<b>703</b>

### Coop Norge SA

Konsernet har skattetrekksgarantier fra et garantiinstitutt på til sammen MNOK 200, hvorav MNOK 90 gjelder Coop Norge SA. Morselskapet har en kassekreditt på MNOK 400 og en trekkfasilitet i bank på MNOK 2 000. Per årsskiftet er det ikke trukket på fasilitetene. Enkelte deleide selskap i Coop Norge Industri konsern har kassekredittrettigheter på til sammen MNOK 110, hvor det er trukket MNOK 41 per 31. desember 2021.

### Coop Norge Eiendom AS

Selskapet har en trekkfasilitet i bank på MNOK 1 500, hvorav MNOK 350 er ubenyttet per 31. desember 2021. I tillegg har selskapet en trekkramme på MNOK 646 i Coop Norge SA, hvorav MNOK 91 er ubenyttet per årsskiftet.

## 17. ANDELSINNSKUDD 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 forsvar-

lig egenkapital og vedtektenes bestemmelser, begrenset oppad til årsoverskuddet. Selskapet kan innenfor de samme rammene yte konsernbidrag til innmeldte lag og foretak i Coop Norge konsern.

### DE STØRSTE EIERNE AV COOP NORGE SA

	MNOK		Antall
	Andelsinnskudd	Andelsinnskudd	medlemmer
Coop Øst SA	129	18,6 %	464 085
Coop Midt-Norge SA	116	16,8 %	257 832
Coop Nordvest SA	85	12,3 %	169 286
Coop Sørvest SA	63	9,1 %	233 776
Coop Innlandet SA	46	6,7 %	104 149
Coop Nord SA	45	6,4 %	106 405
Coop Hordaland SA	34	5,0 %	159 940
Coop Nordland SA	31	4,5 %	68 020
Coop Økonom SA	29	4,2 %	80 329
Coop Vestfold og Telemark SA *	28	4,0 %	137 887
Coop Finnmark SA	17	2,5 %	31 072
Coop Vestviken SA	16	2,4 %	60 108
Coop Oppdal SA	12	1,8 %	20 657
Coop Fosen SA	6	0,9 %	7 834
Madla Handelslag SA	5	0,7 %	27 135
Coop Klepp SA	4	0,5 %	12 103
Coop Ottadalen SA	3	0,5 %	4 157
Coop Nærbø SA	2	0,3 %	4 264
Coop Hammerfest SA	2	0,3 %	5 051
Coop Gjesdal SA	2	0,3 %	6 281
<b>20 største eiere</b>	<b>678</b>	<b>97,8 %</b>	<b>1 960 371</b>
<b>Alle Coop Norges 62 eiere per 31.12.2021</b>	<b>693</b>	<b>100 %</b>	<b>1 983 334</b>

\* Fra 6.1.2022 har laget endret navn til Coop Sørøst SA

## 18. ANNEN LANGSIKTIG GJELD

### MORSELSKAP

MNOK	2021				2020			
	Beløp	Gj.snitt rente	Forfall innen 1 år	Forfall etter 5 år	Beløp	Gj.snitt rente	Forfall innen 1 år	Forfall etter 5 år
Gjeld til kredittinstitusjoner 31.12.	518	1,7 %	7	267	526	1,5 %	7	321

### KONSERN

MNOK	2021				2020			
	Beløp	Gj.snitt rente	Forfall innen 1 år	Forfall etter 5 år	Beløp	Gj.snitt rente	Forfall innen 1 år	Forfall etter 5 år
Gjeld til kredittinstitusjoner	1 886		15	303	1 882		112	364
Annen langsiktig gjeld	-		-	-	15		-	15
<b>Sum annen langsiktig gjeld 31.12.</b>	<b>1 886</b>	<b>2,4 %</b>	<b>15</b>	<b>303</b>	<b>1 897</b>	<b>1,9 %</b>	<b>112</b>	<b>379</b>

Finansielle leieavtaler (er inkludert i langsiktig gjeld ovenfor)

### MORSELSKAP OG KONSERN

MNOK	2021				2020			
	Beløp	Forfall innen 1 år	Forfall innen 2-5 år	Forfall etter 5 år	Beløp	Forfall innen 1 år	Forfall innen 2-5 år	Forfall etter 5 år
Coop Norge SA	18	7	11	-	26	7	19	-
Datterselskap	78	7	35	36	83	7	33	43
<b>Sum finansielle leieavtaler</b>	<b>96</b>	<b>14</b>	<b>46</b>	<b>36</b>	<b>109</b>	<b>14</b>	<b>52</b>	<b>43</b>

## 19. FINANSIELL RISIKO

Coop Norge konsern er hovedsakelig utsatt for finansiell risiko gjennom renterisiko, valutarisiko, råvarerisiko og likviditetsrisiko. Håndteringen av konsernets finansielle risiko er regulert gjennom en overordnet finanspolicy, som godkjennes av styret i Coop Norge SA. Det er styrets ansvar å vurdere at konsernets finanspolicy er tilpasset formålet og konsernets risikobærende evne og vilje.

### Kapitalstyring

Coop Norge konsern opprettholder en egenkapital som reflekterer konsernets mål om en sunn risikoprofil. Konsernets egenkapitalandel var 31,8 % per 31. desember 2021.

Samvirkelagene har en plasseringsplikt for overskuddslikviditet hos Coop Norge SA, forutsatt konkurransedyktige betingelser sett opp

mot sammenlignbare innskuddsbetingelser hos banker. Innskudd fra samvirkelagene bidrar til en diversifisert og stabil finansieringsstruktur i konsernet. Konsernet skal generelt søke å opprettholde en diversifisert finansieringsstruktur med spredt forfallsstruktur som gjør konsernet mindre sårbart overfor spesifikke finansieringskilder og -instrumenter.

Konsernets finanspolicy setter rammer for håndtering av finansiell risiko, slik at den finansielle risikoen er innenfor konsernets risikotoleranse. Risikotoleransen er et uttrykk for konsernets evne og vilje til å ta risiko i lys av hvordan ulike risikofaktorer påvirker virksomheten, og risikotoleransen gjenspeiles i finansielle måltall for konsernet.



Konsernets låneavtaler inneholder betingelser (finansielle covenants) knyttet til oppfyllelse av visse nøkkeltall i forhold til rentedekningsgrad, samt forholdet mellom kontantstrøm, gjeldsnivå og egenkapitalandel. I henhold til låneklausulene skal konsernet til enhver tid oppfylle kravene til netto gjeld som andel av EBITDA på maks 3,0x, samt en egenkapitalandel på minst 25 %. I tillegg skal Coop Norge Eiendom konsern møte krav om en rentedekningsgrad på minst 2,0x. Konsernet tilfredsstiller alle disse betingelsene med god margin. Coop Norge konsern skal søke å oppfylle kravene til en risikoprofil lik "Investment Grade". Konsernet skal følgelig søke å opprettholde buffer mot kravene i finansielle covenants.

#### Risiko tilknyttet finansplasseringer

Risiko tilknyttet finansplasseringer har sammenheng med risikoen for at finansplasseringene ikke fungerer som en tilstrekkelig likviditetsbuffer for innskudd fra samvirke­lag. Coop Norge SAs strategi for kapitalforvaltning, som vedtas av styret, setter rammene for en forsvarlig og sunn forvaltning av plasseringskontoen til samvirke­lagene. Gjennom forvaltningen skal Coop Norge SA søke å oppnå en realavkastning for midlene som i størst mulig grad samsvarer med realveksten i norsk økonomi. Dette betyr at avkastningen minst må tilsvare inflasjonen.

Finansplasseringer klassifiseres som likvide eiendeler, og bufferen i de likvide midlene må være tilstrekkelig til å kunne dekke inn-

skudd fra samvirke­lagene. Avkastningen på finansplasseringene må også være høy nok til å kunne tilby samvirke­lagene innskuddsrenter på markeds­messige vilkår.

#### Renterisiko

Renterisiko knytter seg i hovedsak til konsernets innlånsportefølje. Formålet med håndteringen av konsernets renterisiko er å sikre at konsernets eksponering for endringer i markedsrentene er på et akseptabelt nivå, for å ivareta konsernets finansielle posisjon.

Finansielle instrumenter kan benyttes for å dempe rentesensitiviteten i gjeldsporteføljen, med formål å tilpasse renterisikoen og opprettholde finansiell fleksibilitet. Rentebytteavtaler sikrer selskaper i Coop Norge konsern en fast rente og forutsigbarhet på deler av langsiktig gjeld. En betydelig del av rentesikringen er tilknyttet eiendomsvirksomheten i konsernet. Gjeldsporteføljens rentebindingsprofil dannes gjennom valg av rentestruktur på selskapenes lån og ved å benytte rentebytteavtaler.

I tabellen under vises markedsverdien på disse avtalene dersom de ble realisert per 31. desember 2021. På grunn av høyere rentenivå enn avtalt er markedsverdien samlet sett positiv. 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 31.12.2021	Markedsverdi 31.12.2020
<b>Forfalte avtaler</b>					
Coop Norge Eiendom AS	70	30.08.2019 - 14.11.2021	-	-	(1)
Coop Norge SA	375	04.04.2016 - 06.04.2021	-	-	(1)
<b>Sum</b>	<b>445</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(2)</b>
<b>Aktive avtaler</b>					
Coop Norge Eiendom AS	70	14.11.2021 - 14.11.2028	-	(0)	-
Coop Norge Eiendom AS	80	30.08.2019 - 14.11.2025	-	1	(2)
Coop Norge Eiendom AS	70	30.08.2019 - 14.11.2026	-	1	(2)
Coop Norge Eiendom AS	70	30.08.2019 - 14.11.2027	-	1	(2)
Coop Norge Eiendom AS	80	30.08.2019 - 14.11.2023	-	0	(2)
Coop Norge Eiendom AS	80	30.08.2019 - 14.11.2024	-	(0)	(2)
Coop Norge Eiendom AS	70	30.08.2019 - 14.11.2022	-	(0)	(1)
Coop Norge Eiendom AS	70	14.11.2022 - 14.11.2029	-	0	-
<b>Sum</b>	<b>590</b>		<b>-</b>	<b>2</b>	<b>(12)</b>

## 19. FINANSIELL RISIKO forts.

### Valutarisiko

Coop Norge SA er eksponert for valutasingninger gjennom import av varer og enkelte øvrige kostnader, samt ved gjennomføring av enkelte investeringer. Policy for å sikre valutaeksponeringen vil avhenge av hvor i organisasjonen valutaeksponeringen oppstår, størrelse på nettoeksponering, og tidsrom for eksponeringen. Det skilles mellom håndtering av driftsrelatert og prosjektrelatert valutarisiko.

Det er foretatt sikring av deler av valutaeksponeringen i prosjektinvesteringer gjennom bruk av derivater. Coop Norge SA har omfattende teknologiinvesteringer i utenlandsk valuta i forbindelse med automatisering av lagerbygg. I prosjektinvesteringer som er utsatt for valutasingninger, skal som hovedregel minst 50 % av investeringsbeløp som forfaller innen de kommende 12 måneder, valuta-sikres. Per 31. desember 2021 hadde konsernet valutasikret 55 % av teknologiinvesteringer med forfall det kommende året.

Kjent valutaeksponering innen dagligvare og faghandel som ikke i tilstrekkelig grad kan utlignes med justerte priser mot kundene, kan vurderes sikret mot valutasingninger. I 2021 importerte Coop Norge SA varer og tjenester i utenlandsk valuta, og av konsernets samlede leverandørgjeld per 31. desember 2021 på MNOK 4 515 utgjorde leverandørgjelden i utenlandsk valuta MNOK 472. Resultateffekten av valutahåndteringen i Coop Norge SA relatert til drift ga i 2021 en netto gevinst på MNOK 29 og resultateffekter av finansiell karakter ga et netto tap på MNOK 16.

I tabellen under vises Coop Norge konsernets bokførte verdier av leverandørgjeld i utenlandsk valuta per 31. desember 2021, omregnet til norske kroner:

MNOK	2021	2020
DKK	24	23
EUR	404	433
GBP	-	1
SEK	11	14
USD	33	33
<b>Sum</b>	<b>472</b>	<b>504</b>

### Råvareprisrisiko

Råvareprisrisiko i Coop Norge konsern er primært knyttet til innkjøp av kraft. Prisisiko tilknyttet sukker og konsentrater er av begrenset betydning for konsernet. For kjøp av kraft har Coop Norge konsern inngått prissikringskontrakter. Per 31. desember 2021 har porteføljen en urealisert gevinst på MNOK 34 beregnet ut fra markedsverdi per 31. desember 2021. Det er for øvrig ikke gjort andre sikringer av råvarepriser i 2021.

### 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, kortsiktige og langsiktige låneopptak, samt forvaltning av en likvid plasseringsportefølje. Finansielle plasseringer skal i all hovedsak være likvide, slik at midler kan realiseres innenfor en tidsramme på få dager. Samlet likviditetsrisiko anses som lav.

Coop Norge SA og Coop Norge Eiendom AS har etablert kommitterte kredittrammer hos banker for å sikre tilgjengelig likviditet ved behov, og Coop Norge SA har i tillegg en løpende kassekreditt.

### Kredittrisiko

Kredittrisiko er risiko for at en motpart ikke overholder sine

betalingsforpliktelser. Coop Norge konsern er eksponert mot kreditt- og motpartsrisiko i forbindelse med investeringer i aksje- og obligasjonsfond og pengemarkedsplasseringer, i tillegg til daglig drift med varehandel.

Håndtering av kredittrisiko knyttet til kundereskontro er definert i Coops kredittpolicy. Kredittrisiko fra kundefordringer følges tett opp med risikoreducerende tiltak og vurderes som begrenset. Som motparter ved derivatkontrakter og finansplasseringer velger Coop Norge konsern finansinstitusjoner med solid kredittverdighet.

### Finansiell markedsrisiko i kjølvannet av covid-19

Finansmarkedene ute og her hjemme hadde samlet sett en positiv utvikling i 2021, noe som gjenspeiler generelt økt markedsoptimisme i kjølvannet av korona-pandemien. Til tross for at viruset spredte seg raskt i fjor med blant annet nye virusmutasjoner, bar markedssentimentet generelt et positivt preg av at større deler av befolkningen ble vaksinert samtidig som flere land innførte lettelsener i smitteverntiltakene. Finansmarkedene normaliserte seg raskere enn ventet, og aktiviteten i norsk økonomi var ved utgangen av 2021 høyere enn før pandemien. Den oppløftende markedsutviklingen førte til at Coop Norge SAs plasseringsportefølje hadde god avkastning gjennom 2021.

Flere ulike næringer var fortsatt hardt rammet av myndighetenes smitteverntiltak gjennom store deler av fjoråret. Coop Norge SA har gjennom pandemien imidlertid hatt motsyklisk omsetning, da lavere reisevirksomhet og periodevis stengte landegrenser har opprettholdt den høye etterspørselen etter dagligvarer og byggevarer her hjemme fra perioden da covid-viruset brøt ut våren 2020. Dette har styrket likviditetsposisjonen til Coop Norge SA ytterligere.

Økte produsent- og råvarepriser, samt høyere fraktrater, har bidratt til høy inflasjon i de globale økonomiene. Vareetter-spørselen har gått opp i takt med stadig mer gjenåpnede markeder og dermed bidratt til prisveksten. For å demme opp for den høye inflasjonen, har sentralbankene i flere land signalisert betydelig økte renter fremover. Som følge av forventninger om høyere markedsrenter fikk aksje- og kredittmarkedene en svakere utvikling på slutten av fjoråret, noe som har vedvart ved inngangen til 2022.

## 20. MELLOMVÆRENDE MED SELSKAP I SAMME KONSERN

### MORSELSKAP

Fordringer	MNOK	2021	2020
Langsiktige fordringer		555	596
Kundefordringer		434	426
Andre kortsiktige fordringer		482	5

Gjeld	MNOK	2021	2020
Leverandørgjeld		403	400
Annen kortsiktig gjeld		2 232	1 790

Resultatposter	MNOK	2021	2020
Salgsinntekter <sup>1</sup>		7 465	7 259
Andre driftsinntekter		221	230
Varekjøp		2 274	2 035
Andre driftskostnader		426	430
Renteinntekter		17	19
Rentekostnader		8	11

<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 62 samvirkeleg per 31. desember 2021.

Transaksjoner med samvirkelegene er dermed å betrakte som nærstående parter. Disse vises spesifisert under.

MORSELSKAP			KONSERN	
2020	2021	MNOK	2021	2020
		<b>Resultatposter</b>		
42 833	43 807	Salgsinntekter	43 611	42 658
381	376	Andre driftsinntekter	408	415
91	106	Rentekostnader	106	95
		<b>Balanseposter</b>		
680	781	Kundefordringer	784	684
-	-	Andre kortsiktige fordringer	3	-
3 584	6 335	Innskudd	6 335	3 584
230	296	Forskudd fra kunder	296	230
103	153	Annen kortsiktig gjeld	179	127

## 22. PANTSTILLELSER OG GARANTIER

MORSELSKAP			KONSERN	
2020	2021	MNOK	2021	2020
		<b>Pantstillelser</b>		
-	-	Pantesikret langsiktig gjeld	1 369	1 356
374	374	Pantstillelser forpliktelser	374	374
-	-	Pantesikret kassekreditt	41	11
<b>374</b>	<b>374</b>	<b>Sum pantstillelser</b>	<b>1 784</b>	<b>1 741</b>
		<b>Bokført verdi på pantsatte eiendeler</b>		
-	-	Eiendom/driftsmidler	2 430	2 332
185	185	Aksjer/netto eiendeler i konsernselskaper	109	110
-	-	Andre eiendeler	124	120
<b>185</b>	<b>185</b>	<b>Sum bokført verdi på pantsatte eiendeler</b>	<b>2 663</b>	<b>2 562</b>
		<b>Garantier</b>		
<b>369</b>	<b>423</b>	<b>Garantiforpliktelser husleie, lån i tilhørende prosjekter og driftsrelaterte forhold</b>	<b>654</b>	<b>662</b>

### Morselskap

Det er ikke knyttet pant til gjeld i morselskapet. Banklån i Coop Norge SA er basert på en negativ pantsettelseserklæring.

### Konsern

Aksjene i Coop Norge SA sitt datterselskap Coop Norge Langhus Eiendom AS er stilt som sikkerhet for pensjonsforpliktelser over drift.

Coop Norge Eiendom AS 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 26.

## 23. HENDELSER ETTER BALANSEDAGEN OG IKKE BALANSEFØRTE FORPLIKTELSER

### Konkurransetilsynet

Konkurransetilsynet (KT) forhåndsvarslet 15. desember 2020 Coop Norge SA om et overtredelsesgebyr som følge av en angivelig overtredelse av konkurranse-loven § 10/EØS-avtalen art. 53. Varselet knytter seg til praktiseringen av Bransjenormen for sammenliggende reklame. Gebyret som er varslet er på omlag MNOK 4 800. Endelig varsel ble mottatt 9. juli 2021. Et varsel fra KT er et foreløpig skritt i saksbehandlingen, og utgjør ikke et bindende vedtak. Coop Norge SA har som part i saken rett til å inngi merknader til varselet, slik at KT videre saksbehandling kan bygge på en forsvarlig og kontradiktorisk prosess. Resultatet av saksbehandlingen er enten at KT henlegger saken, eller går videre med et vedtak basert på hele eller deler av skadeteorien i varselet. I januar 2022 ble det avklart at Coop Norge SA fikk frist til 28. februar 2022 med å inngi tilsvar til KT. Coop Norge SA er sterkt uenig i Konkurransetilsynets konklusjoner i varselet, og har signalisert at et eventuelt endelig vedtak vil bringes inn for domstolene. Styrets oppfatning er at varselet bygger på flere faktiske og rettslige feilslutninger. Saken er i en tidlig fase, og et endelig vedtak fra Konkurransetilsynet foreligger ikke. Disse forholdene innebærer at det ikke er mulig å gjøre sannsynlighetsvurderinger opp mot NRS 13 knyttet til utfall i en sak.

### Invasjon av Ukraina

Russlands invasjon av Ukraina den 24. februar 2022 er først og fremst en humanitær katastrofe som på tragisk vis har ført til enorme menneskelige lidelser. I tillegg har krigen hatt dramatisk påvirkning på finansmarkedene i Europa og resten av verden. Vestlige lands omfattende sanksjoner mot Russland har skapt stor usikkerhet i markedene og ført til historisk høye olje- og gasspriser.

Verdens matvareverdikjede er fremdeles berørt av ettervirkningene av pandemien. Krigen i Ukraina kan i tillegg medføre utfordringer knyttet til tilgang av produkter, mangler på enkelte råvarer og betydelige prisøkninger. Det kan slå ut på flere sektorer enn det som er tilfellet i dag. Endrede forsyningskjeder og økte drivstoffkostnader vil også kunne løfte transportkostnadene i betydelig grad og derigjennom prisutviklingen i dagligvaremarkedet. Det er for tidlig å vurdere hvilke konsekvenser dette vil ha for Coops resultater.

I lys av den høye markedsusikkerheten søker typisk investorer trygge havner og plasseringer som er beheftet med lavere risiko. Den norske valutakursen anses som en perifer valuta i internasjonal sammenheng, og investorer vil ha en tendens til å selge seg ut av sine posisjoner i den norske kronen under perioder med stor internasjonal markedsuro. Dette svekker kronekursen. Under Ukraina-krigen så langt har imidlertid den norske kronekursen styrket seg som en refleksjon av den historisk høye olje- og gassprisen, og fremover vil kursen også til dels påvirkes av utviklingen i olje- og gassprisene. Kostnader for varer som Coop Norge SA importerer fra utlandet med oppgjør i utenlandsk valuta, påvirkes også av den pågående krigen i Ukraina. Forskjeller i Coop Norge SAs innkjøpspriser som følge av endrede valutakurser vil normalt justeres i prisene til forbrukerne. Basert på en slik betraktning forventes ikke valutaeksponeringen i Coop Norge SA å påvirke eksponeringen nevneverdig.

Som følge av den høye prisveksten i flere økonomier verden over, har sentralbanken indikert at styringsrentene vil stige fremover, noe som også har resultert i høyere markedsrenter. På bakgrunn av utsikter til høyere renter har flere segmenter innen aksje- og kredittmarkedene hatt negativ avkastning i første kvartal 2022. Det samme gjelder plasseringsporteføljen til Coop Norge SA. Til tross for at Ukraina-krigen har tyngt deler av finansmarkedene, vil tilbakegangen i plasseringsporteføljen i første kvartal 2022 i all hovedsak tilskrives høyere markedsrenter på kort og lang sikt. Plasseringene i forvaltningsporteføljen til Coop Norge SA har imidlertid ingen vesentlig direkteeksponering mot Russland. Verdifallet i porteføljen frem til utgangen av februar 2022 anses å være relativt moderat med et verdifall på 2,7 %, sett opp mot tidligere perioder med markedsuro. Dette har sammenheng med at kapitalen forvaltes i en likvid portefølje med en moderat risikoprofil, for å sikre en forsvarlig langsiktig forvaltning. Plasseringsporteføljen består av investeringer i bankinnskudd, samt pengemarkeds-, obligasjons- og aksjefond.

### Annet

Det har ikke inntruffet andre hendelser etter balansedagen 31. desember 2021, 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 KONSERVERNET

Coop Norge konsern består 31. desember 2021 av følgende selskap under morselskapet Coop Norge SA:

DATTERSELSKAP	EIERANDEL
Bergmoen Øst 2 AS, Ullensaker	100 %
Bergmoen Øst 4 AS, Ullensaker	100 %
Coop Forum SA, Oslo	100 %
Coop Norge Eiendom AS, Nordre Follo (eget konsern, se under)	100 %
Coop Norge Industri AS, Oslo (eget konsern, se under)	100 %
Coop Norge Langhus Eiendom AS, Oslo	100 %
Coop Norge Stavanger Eiendom AS, Oslo	100 %
Coop Norge Stavanger Eiendom II AS, Oslo	100 %
Coop Norge Transport AS, Oslo	100 %
Coop Norge Tromsø Eiendom AS, Oslo	100 %
Coop Norge Trondheim Eiendom AS, Oslo	100 %
Monsterrykk AS, Oslo	100 %
Norsk Butikkdrift AS, Oslo (eget konsern, se under)	100 %

TILKNYTTETE SELSKAP/FELLESKONTROLLERT VIRKSOMHET	EIERANDEL
Aera Payment & Identification AS, Oslo	50 %
Coop Trading A/S, Tåstrup, Danmark	25 %
Dagligvarehandelens Miljøforum AS, Oslo	33 %
dunnhumby Norge AS, Oslo	50 %

### Coop Norge Industri konsern

DATTERSELSKAP	EIERANDEL
<b>Coop Norge Industri AS</b>	
A/S Røra Fabrikker, Inderøy	100 %
Coop Norge Kaffe AS, Oslo	100 %
Goman AS, Oslo	100 %
Goman-Bakeriet AS Nord-Trøndelag, Verdal	100 %
Goman Lindås AS, Lindås	100 %
Goman Nordland AS, Fauske	100 %
Goman Kjelstad AS, Lena	50,01 %
Goman Nordvest AS, Søvik	50,01 %
Ferskvarehuset AS, Ullensaker	75 %
Nord Blomst AS, Lørenskog	50,10 %
TradeWay AS, Trondheim	50,01 %

TILKNYTTETE SELSKAP/FELLESKONTROLLERT VIRKSOMHET	EIERANDEL
Norsk Kvalitetsmat AS, Surnadal	45 %

### Norsk Butikkdrift konsern

DATTERSELSKAP	EIERANDEL
<b>Norsk Butikkdrift AS</b>	
Gauselbakken 8 Eiendom AS, Oslo	100 %
Håkongsgaten 36 Eiendom AS, Oslo	100 %
Nedre Prinsdalsvei 70-72 Eiendom AS, Oslo	100 %
Sandviksveien 94 Eiendom AS, Oslo	100 %

**Coop Norge Eiendom konsern****DATTERSELSKAP****EIERANDEL**

Ankertunet AS, Nordre Follo	100 %
Baglo Holding AS, Nordre Follo	100 %
Beitostølen AS, Nordre Follo	100 %
Byportalen AS, Nordre Follo	100 %
CNE Prosjekt 8 AS, Nordre Follo	100 %
CNE Prosjekt 9 AS, Nordre Follo,	100 %
CNE Prosjekt 10 AS, Nordre Follo	100 %
Coop Eiendom Forvaltning AS, Nordre Follo	100 %
Coop Eiendom Sørvest AS, Nordre Follo	75 %
Coop Raufoss Kjøpesenter AS, Nordre Follo	100 %
Coop Vest Eignedom III AS, Nordre Follo	100 %
Dr. Munks gate 6 Porsgrunn AS, Nordre Follo	100 %
Drøbakveien 14 og 18 Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Einerhaugveien 1 og 2 Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Enebakkveien 289 Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Gomsrud Tomt AS, Nordre Follo	100 %
Granstunet Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Haakon Tvetersvei 8 Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Heggedalsveien 350 AS, Nordre Follo	100 %
Hellestubben Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Hommersåkkeveien 20 Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Ingeborg Aas vei 4 AS, Nordre Follo	100 %
Jernbanegata 6 Kongsvinger AS, Nordre Follo	100 %
Kjeppestadveien 2 Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Kvartal 15 Gjøvik AS, Nordre Follo	100 %
Lauvåsen Kristiansand AS, Nordre Follo	100 %
Meierikvartalet AS, Nordre Follo	100 %
Nedre Nøttveit 12 Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Pustutveien 6-14 AS, Nordre Follo	100 %
Rosenlund Bydelssenter AS, Nordre Follo	63 %
Sagveien Stokke AS, Nordre Follo	100 %
Salhusveien Utvikling I AS, Nordre Follo	100 %
Sandstuveien 57 AS, Nordre Follo	100 %
Sentrumsbygget Nes AS, Nordre Follo	100 %
Smidsrød Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Stoa Holding AS, Nordre Follo	100 %
Svaleveien 6 AS, Nordre Follo	100 %
TAG Tromøy AS, Nordre Follo	100 %
Tåsenveien 28 Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Veitvedt Utvikling AS, Nordre Follo	100 %
Verdal Utvikling AS, Nordre Follo	100 %
Vestli Nærsenter Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Ørsnesveien 33 AS, Nordre Follo	100 %
Årdalssenteret AS, Nordre Follo	100 %

## 24. SELSKAP I KONSERVERNET forts.

### Coop Norge Eiendom konsern

#### AKSJER EIET AV DATTERSELSKAPER

#### EIERANDEL

##### Coop Vest Eigedom III AS

Coop Vest Eigedom Volda AS, Nordre Follo	100 %
Coop Vest Eigedom II AS, Nordre Follo	50 %
Citus AS, Førde	50 %
Coop Vest Eigedom Ulsteinvik AS, Nordre Follo	100 %
Coop Vest Eigedom Ørsta AS, Nordre Follo	100 %
Førde Handespark AS, Surnadal	50 %
Moengården Vest AS, Nordfjordeid	38 %
Eidsgata 33 AS, Nordfjordeid	100 %
Setrevegen 2 AS, Stryn	45 %

##### Rosenlund Bydelssenter AS

Industrigata 17 AS, Nordre Follo	100 %
----------------------------------	-------

##### Stoa Holding AS

Stoa Bransjesenter AS, Nordre Follo	100 %
-------------------------------------	-------



**Coop Norge Eiendom konsern****TILKNYTTETE SELSKAP****EIERANDEL**

Amco Eiendom AS, Surnadal	50 %
Atriumsgården AS, Klepp	33 %
Bjerketunet AS, Kongsvinger	50 %
Byggforvaltning Norge AS, Ålesund	33 %
Coop Eiendom Rogaland AS, Klepp	20 %
Coop Hordaland Eiendom AS, Kokstad	50 %
Coop Innlandet Eiendom AS, Nordre Follo	50 %
Coop Oppdal Eiendom AS, Nordre Follo	50 %
Coop Vestfold og Telemark Eiendom AS, Nordre Follo	50 %
Coop Øst Etablering AS, Nordre Follo	50 %
Demag Utvikling AS, Narvik	46 %
Fiskå Utvikling AS, Nordre Follo	50 %
Forum Tjensvoll AS, Nordre Follo	50 %
Gardermoen Logistikkcenter AS, Ullensaker	50 %
Glommengata 3 AS, Kongsvinger	50 %
IEU Møbel Invest AS, Nordre Follo	50 %
Kilen Handelspark AS, Asker	40 %
Krokdalsmyra Eiendom AS, Fauske	50 %
Kvassnesveien 3 og 5 AS, Bergen	50 %
Leknesletta AS, Svolvær	25 %
Lumberveien 5-7 AS, Nordre Follo	50 %
Madla Revheim Utvikling AS, Klepp Stasjon	33 %
Mariero Utvikling AS, Stavanger	50 %
Marstrandgata 9 & 11 Prosjekt AS, Oslo	34 %
Nedremarka Eiendom AS, Bryne	50 %
Randabergveien Utvikling AS, Stavanger	25 %
Ruggevik Næringspark AS, Nordre Follo	50 %
Sandviksveien 73/75 AS, Nordre Follo	50 %
Sjøgata 42 AS, Nordre Follo	50 %
Skjettenveien 40 Eiendom AS, Jessheim	50 %
Somaveien Holding AS, Klepp	25 %
Stasjonen Eiendom AS, Ålgård	33 %
Strandparken Utvikling AS, Asker	40 %
Strømsø Utvikling AS, Oslo	33 %
Teie Eiendom AS, Nøtterøy	50 %
Teie Torg Eiendom AS, Nordre Follo	50 %
Tolvsrød Eiendom AS, Tønsberg	50 %
Tverrlandssenteret AS, Bodø	50 %
Vear Utvikling AS, Tønsberg	50 %
Våland Utvikling AS, Stavanger	25 %
Øksnes Handelspark AS, Bodø	50 %
Ålgård Sentrum Eiendom AS, Ålgård	33 %
Åsane Bolig AS, Asker	25 %
Åsane Energi AS, Asker	50 %

## 24. SELSKAP I KONSERNET forts.

### Coop Norge Eiendom konsern

#### AKSJER EIET AV TILKNYTTET SELSKAP

#### EIERANDEL

##### Amco Eiendom AS

Amco Bygg Nærbø AS, Surnadal	50 %
Amfi Bygg 2 Nærbø AS, Surnadal	100 %
Amfi Bygg Eidsvoll AS, Surnadal	100 %
Amfi Bygg Elverum AS, Surnadal	100 %
Amfi Bygg Fauske AS, Surnadal	100 %
Amfi Bygg Årnes AS, Surnadal	100 %
Coop Rørvik Eiendom AS, Surnadal	50 %
Skippergata 1 AS, Surnadal	100 %
Dølastugu Eiendom AS, Surnadal	50 %
Sogningen Storsenter AS, Surnadal	100 %

##### Coop Eiendom Rogaland AS

Madla Vest AS, Klepp	100 %
----------------------	-------

##### Coop Hordaland Eiendom AS

Bergen Logistikkbygg AS, Kokstad	100 %
Åsane Utvikling AS, Kokstad	100 %
Åsane Handel AS, Kokstad	100 %
Horisont Drift AS, Kokstad	100 %

##### Coop Innlandet Eiendom AS

Birivegen 56 Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Fabrikkvegen 6 Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Fagernes Sentrum Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Innlandsporten Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Jernbanegata 1 Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Kongsvegen 3 Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Kongsvegen 5 Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Lomoen Vinstra AS, Nordre Follo	100 %
Reinsvoll Eiendom AS, Nordre Follo	100 %
Sørdorptunet Eiendom AS, Nordre Follo	100 %

##### Coop Oppdal Eiendom AS

M 8 Oppdal AS, Nordre Follo	100 %
M 11 Oppdal AS, Nordre Follo	100 %
Moøya Støren AS, Nordre Follo	100 %

##### Coop Vestfold og Telemark Eiendom AS

Jernbanegt. 3 Porsgrunn AS, Nordre Follo	100 %
Lauvåsen Drangedal AS, Nordre Follo	100 %
Storgt. 137 AS, Nordre Follo	100 %
Telemarksvegen AS, Nordre Follo	100 %

##### Kilen Handlingspark AS

Kilen Syd AS, Asker	100 %
Reservatveien Bolig AS, Asker	100 %
Reservatveien 4 AS, Asker	100 %
Reservatveien 8 AS, Asker	100 %
Tolvkanten AS, Asker	100 %
Tolvkanten Bolig AS, Asker	100 %

## Coop Norge Eiendom konsern

### AKSJER EIET AV TILKNYTTETE SELSKAP

EIERANDEL

#### Marstrandgata 9 & 11 Prosjekt AS

Marstrandgata 9 & 11 AS, Oslo

100 %

#### Somaveien Holding AS

Somaveien 1 AS, Klepp Stasjon

100 %

#### Stasjonen Eiendom AS

Stasjonen Bolig AS, Ålgård

100 %

#### Strandparken Utvikling AS

Strandparken 2 AS, Hammerfest

100 %

Strandparken Mellom AS, Hammerfest

100 %

#### Strømsø Utvikling AS

Bjørnstjerne Bjørnsonsgate AS, Oslo

100 %

Bjørnstjerne Bjørnsonsgate 86-92 AS, Oslo

100 %

Bjørnstjerne Eiendom AS, Oslo

100 %

Drammen Handelspark AS, Oslo

100 %

#### Teie Torg Eiendom AS

Smidsrødveien 2 B AS, Tønsberg

100 %

Smidsrødveien 4 A AS, Tønsberg

100 %

Teie Bolig AS, Tønsberg

100 %

#### Tolvsrød Eiendom AS

Valløveien 62 AS, Tønsberg

100 %

Valløveien 60A AS, Tønsberg

100 %

Valløveien 60B AS, Tønsberg

100 %

#### Vear Utvikling AS

Bekkeveien 200 AS, Tønsberg

100 %

Bekkeveien Eiendom AS, Tønsberg

100 %

#### Ålgård Sentrum Eiendom AS

Magneten Handel AS, Ålgård

50 %

Magneten Næring AS, Ålgård

100 %

Norwegian Outlet AS, Farsund

50 %

### SAMVIRKELAGENES GARANTIFOND AL

Samvirkelagenes Garantifond AL er eid av Coop Norge SA. Garantifondets styre velges av samvirkelagene og Coop Norge SA har

dermed ikke bestemmende innflytelse overfor Samvirkelagenes 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 REGNSKAPET I SAMVIRKELAGENES GARANTIFOND AL

Resultatregnskap	MNOK	2021	2020
<b>DRIFTSINNTEKTER</b>			
Medlemsavgift fra samvirkelagene		44	38
Renteinntekter finansielle investeringer		12	5
Renteinntekter Coop Norge SA innskudd		-	4
Netto kursgevinst obligasjoner/aksjer		2	2
Verdiøkning markedsbaserte finansielle omløpsmidler		18	39
<b>Sum driftsinntekter</b>		<b>76</b>	<b>88</b>
<b>DRIFTSKOSTNADER</b>			
Netto kurstap obligasjoner		4	-
Andre driftskostnader		1	2
<b>Sum driftskostnader</b>		<b>5</b>	<b>2</b>
<b>DRIFTSRESULTAT</b>		<b>71</b>	<b>86</b>
<hr/>			
<b>ÅRSRESULTAT</b>		<b>71</b>	<b>86</b>

Balanse	MNOK	2021	2020
<b>OMLØPSMIDLER</b>			
Finansielle investeringer		1 039	836
Coop Norge SA innskudd		0	132
<b>Sum omløpsmidler</b>		<b>1 040</b>	<b>968</b>
<hr/>			
<b>SUM EIENDELER</b>		<b>1 040</b>	<b>968</b>
<b>EGENKAPITAL OG GJELD</b>			
Egenkapital		1 040	968
<hr/>			
<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>		<b>1 040</b>	<b>968</b>

# REVISORS BERETNING



Munkedamsveien 45  
Postboks 1704 Vika  
0121 Oslo  
www.bdo.no

## Uavhengig revisors beretning

### Til Årsmøtet i Coop Norge SA

#### Konklusjon

Vi har revidert Coop Norge SA sitt årsregnskap.

#### Årsregnskapet består av:

- Selskapsregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2021, resultatregnskap, kontantstrømpoppstilling og egenkapitaloppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper, og
- Konsernregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2021, resultatregnskap, kontantstrømpoppstilling og egenkapitaloppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.

#### Etter vår mening:

- Oppfyller årsregnskapet gjeldende lovkrav
- Gir selskapsregnskapet et rettviseende bilde av selskapets finansielle stilling per 31. desember 2021 og av dets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret som ble avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge, og
- Gir konsernregnskapet et rettviseende bilde av konsernets finansielle stilling per 31. desember 2021 og av dets 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 de internasjonale revisjonsstandardene International Standards on Auditing (ISA-ene). Våre oppgaver og plikter i henhold til disse standardene er beskrevet nedenfor under Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet. Vi er uavhengige av selskapet og konsernet slik det kreves i lov, forskrift og International Code of Ethics for Professional Accountants (inkludert internasjonale uavhengighetsstandarder) utstedt av the International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA-reglene), og vi har overholdt våre øvrige etiske forpliktelser i samsvar med disse kravene. Innhentet revisjonsbevis er etter vår vurdering tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon.

#### Annen informasjon

Styret og daglig leder (ledelsen) er ansvarlig for annen informasjon. Annen informasjon består av årsberetningen og annen informasjon i årsrapporten, men inkluderer ikke årsregnskapet og revisjonsberetningen. Årsrapporten for øvrig forventes å bli gjort tilgjengelig for oss etter denne datoen.

Vår konklusjon om årsregnskapet ovenfor dekker ikke annen informasjon.

I forbindelse med revisjonen av årsregnskapet er det vår oppgave å lese annen informasjon. Formålet er å vurdere hvorvidt det foreligger vesentlig inkonsistens mellom annen informasjon og årsregnskapet og den kunnskap vi har opparbeidet oss under revisjonen av årsregnskapet, eller hvorvidt informasjon i annen informasjon ellers fremstår som vesentlig feil. Vi har plikt til å rapportere dersom annen informasjon fremstår som vesentlig feil. Vi har ingenting å rapportere i så henseende.

Dersom vi ved gjennomlesing av årsrapporten konkluderer med at rapporten inneholder vesentlig feilinformasjon, er vi pålagt å kommunisere forholdet til styret.



#### Konklusjon om årsberetningen

Basert på kunnskapen vi har opparbeidet oss i revisjonen, mener vi at årsberetningen

- er konsistent med årsregnskapet og
- inneholder de opplysninger som skal gis i henhold til gjeldende lovkrav.

#### Styret og daglig leders ansvar for årsregnskapet

Styret og daglig leder (ledelsen) er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet og 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 må ledelsen ta standpunkt til selskapets og konsernets evne til fortsatt drift og 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 avviklet.

#### Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

Vårt mål 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. Betryggende 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.

For videre beskrivelse av revisors oppgaver og plikter vises det til:  
<https://revisorforeningen.no/revisjonsberetninger>

Oslo, 21. April 2022

BDO AS

Martin Aasen  
statsautorisert revisor

## SAMVIRKELAGENE

Ved utgangen av 2021 er det 62 samvirke­lag som er en del av Coop. Tre samvirke­lag har fusjonert i løpet av 2021 og ett samvirke­lag ble nedlagt.

Samvirke­lagene har hatt en økning i salgsinntekter på 1,1 % i 2021. Samlet for 2021 ble salgsinntektene MNK 55 109. Bruttofortjenesten i prosent har en nedgang på 0,1 prosentpoeng fra 2020. Driftsresultatet for samvirke­lagene ble MNOK 1 560 mot MNOK 1 818 i 2020. Målt i prosent av salgsinntekter er driftsresultatet redusert med 0,5 prosentpoeng i forhold til 2020. Resultat før skattekostnad ble for 2021 på MNOK 1 920 mot MNOK 1 961 i 2020.

Coop i Norge, som består av samvirke­lagene, Samvirke­lagenes Garantifond AL og Coop Norge konsern, hadde salgsinntekter i 2021 på MNOK 68 699 mot MNOK 67 929 i 2020. Dette utgjør en økning på 1,1 %. Driftsresultatet for 2021 utgjorde MNOK 2 123 mot MNOK 2 841 i 2020. Resultat før skattekostnad hadde en nedgang på MNOK 493 og endte opp på MNOK 2 595.

I løpet av 2021 hadde Coop en netto økning i medlemsmassen på 96 032 medlemmer, og det var totalt 1 983 334 medlemmer i Coop ved utgangen av året.

Totalt har medlemmene i Coop opptjent MNOK 1 286 i kjøpeutbytte og medlemsrabatter i 2021 mot MNOK 1 277 i 2020.

## RESULTATREGNSKAP

SAMVIRKELAGENE SAMLET				COOP I NORGE		
2019	2020	2021	MNOK	2021	2020	2019
46 612	54 495	55 109	Salgsinntekter	68 699	67 929	58 174
1 210	1 305	1 540	Andre driftsinntekter	3 538	3 141	3 068
<b>47 822</b>	<b>55 800</b>	<b>56 649</b>	<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>72 237</b>	<b>71 070</b>	<b>61 241</b>
36 786	42 778	43 342	Varekostnad	49 930	49 254	42 529
5 836	6 234	6 503	Lønnskostnader	10 413	9 712	8 981
4 748	4 985	5 282	Andre driftskostnader	9 808	9 279	8 736
<b>47 371</b>	<b>53 997</b>	<b>55 127</b>	<b>Sum driftskostnader</b>	<b>70 151</b>	<b>68 244</b>	<b>60 246</b>
72	15	37	Andre poster	37	15	72
<b>524</b>	<b>1 818</b>	<b>1 560</b>	<b>Driftsresultat</b>	<b>2 123</b>	<b>2 841</b>	<b>1 068</b>
199	32	56	Inntekt på investering i tilknyttede selskap	6	(38)	159
280	111	304	Finansielle poster	466	285	314
<b>1 003</b>	<b>1 961</b>	<b>1 920</b>	<b>Resultat før skattekostnad</b>	<b>2 595</b>	<b>3 088</b>	<b>1 540</b>

# FIRMAINFORMASJON OG ADRESSER

## COOP NORGE SA

**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  
**Direktør Sømløse kundeopplevelser:** Trude Jacobsen  
(konstituert)  
**HR-Direktør:** Siri Sandholt  
**Direktør Økonomi og finans:** Merete Egelund Valderhaug  
**Direktør Organisasjon og medlem:** Geir Jostein Dyngeseth  
**Direktør Kommunikasjon og Bærekraft:** Bjørn Takle Friis  
**Direktør Innkjøp & Sortiment:** Tor Helge Gundersen  
**Direktør Faghandel:** Lars Petter Olafsen  
**Direktør Logistikk:** Roger Nyeng  
**Direktør Kjede:** Håvard Jensen  
**IT-direktør:** Armin Afradi (konstituert)

## 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,  
Lars Arvid Hegelstad, Dag Roger Rinde, Asle Tobiassen,  
Gunhild H. Grande  
**Administrerende direktør:** Hege Berg-Knutsen

### Coop Norge Eiendom AS

**Kontoradresse:** Regnbueveien 5, 1405 Langhus  
**Postadresse:** Postboks 3005, 1402 Ski  
**Styreleder:** Geir Inge Stokke  
**Nestleder:** Lars Arve Jakobsen  
**Styremedlemmer:** Lars Weyer Larsen, Merete E. Valderhaug,  
Morten Erik Stulen, Bjørn Tore Skaug  
**Administrerende direktør:** Helge Christian Haugen

## Norsk Butikkdrift AS

**Kontoradresse:** Nydalsveien 24, 0484 Oslo  
**Postadresse:** Postboks 4602 Nydalen, 0405 Oslo  
Telefon sentralbord Coop: 22 89 95 95  
**Styreleder:** Geir Inge Stokke  
**Styremedlemmer:** Roar Steingrimsen, Merete E. Valderhaug,  
Arild Sørlien, Lars Arve Jakobsen, Kay Arne R. Nedrejord,  
Linn Imen Torve, Thomas Hansen, Trond Skarpnes (observatør),  
Jorunn Martinsen (observatør)  
**Administrerende direktør:** Bent O. Aamotsmo

## Coop Norge Transport AS

**Kontoradresse:** Lautmovegen 91, 2067 Jessheim  
**Postadresse:** Lautmovegen 91, 2067 Jessheim  
Telefon: 46 82 59 36  
**Styreleder:** Roger Nyeng  
**Styremedlemmer:** Astrid Tveten, Eirik Borge,  
Per Einar Kristoffersen, Tor Arne Akselsen (observatør)  
**Daglig leder:** Tormod Rønningen

## ÅRSMØTET COOP NORGE 2020

**Ordfører:** Stig E. Mortensen (Coop Nord SA)  
**Varaordfører:** Merete Fogh Lund (Coop Sørvest SA)  
Per 31. desember 2020 var det 66 samvirkelag som kunne stille med totalt 66 hovedrepresentanter med møte/-tale- og stemmerett, samt 22 årsmøtorepresentanter med møte- og talerett. I tillegg var det fire representanter fra de ansatte i Coop Norge konsern.

Antall stemmer per samvirkelag beregnes ut fra varekjøp i Coop Norge SA.





**Ansvarlig utgiver:** Kommunikasjon og Bærekraft, Coop Norge SA

**Tekst:** Core Agency **Design:** Core Agency, Rood Design

**Foto:** Rune Bendiksen (hanrune.no), Magnus Nordstrand, Ingvill Rimstad, Mads Nielsen, John Terje Pedersen og Coop

**Trykk:** Mentor Media **Opplag:** 125

MAI 2022





