

# Lantmännens Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning 2009



# Innehåll

## Koncernen



Viktiga händelser	2
Divisioner i korthet	3
Ordförande har ordet	5
Vd har ordet	6
Strategi med tonvikt på effektivisering	8
Ett bondeägt företag	12
Finansiell utveckling och ställning	16
Finansiell översikt	19
Risker och osäkerhetsfaktorer	20

## Divisioner



Division Lantbruk	22
<i>Lantmännen Lantbruk Sverige</i>	24
<i>Internationell verksamhet</i>	26
<i>Lantmännen Bygglant</i>	26
<i>Lantmännen SW Seed</i>	27
Division Maskin	28
<i>Lantmännen Maskin</i>	30
<i>Swecon</i>	32
Division Energi	33
<i>Lantmännen Agroetanol</i>	35
<i>Lantmännen Reppe</i>	35
<i>Lantmännen Agroenergi</i>	36
<i>Lantmännen Aspen</i>	36
Division Livsmedel	37
<i>Lantmännen Cerealia</i>	39
<i>Lantmännen Doggy</i>	41
<i>Lantmännen Unibake</i>	42
<i>Lantmännen Kronfågel</i>	44

## Hållbarhetsredovisning



Strategi för hållbar utveckling	47
Lantmännen och omvärlden	49
Medarbetare	51
Leverantörer	54
Hållbar affärsutveckling	55
Ansvar från jord till bord	56
Odling	57
Transporter	60
Förädling - livsmedel	62
Förädling - energi	64
Kund och konsument	65
GRI-redovisning	68

## Årsredovisning

Förvaltningsberättelse	71
Koncernen	
Resultaträkning	79
Balansräkning	80
Förändringar i eget kapital	82
Kassaflödesanalys	83
Moderföretaget	
Resultaträkning	84
Kassaflödesanalys	84
Balansräkning	85
Förändringar i eget kapital	86
Noter med redovisningsprinciper	87
Revisionsberättelse	117

## Föreningsstyrningsrapport

Föreningsstyrningsrapport	118
Styrelsens rapport om intern kontroll	123
Styrelse & revisorer	124
Koncernledning	126
Ordlista och definitioner	128
Adresser	Omslaget

## Kallelse till föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Clarion Hotell, Ringvägen 98, Stockholm, onsdagen den 5 maj 2010, kl 10.00

## Finansiell rapportering

Delårsrapport Q1	3 maj 2010
Delårsrapport Q2	23 juli 2010
Delårsrapport Q3	28 oktober 2010

## Distributionspolicy

Lantmännens tryckta Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning distribueras till dem som önskar. Delårsrapporterna och andra rapporter, inklusive utökad Hållbarhetsinformation finns på engelska och svenska. Samtliga rapporter kan laddas ned från

[www.lantmannen.com](http://www.lantmannen.com)

# Sammanfattning av 2009

**Nettoomsättningen** för koncernen uppgick till 35 101 MSEK (42 868), en minskning med 18 procent. Justerat för förändringar i koncernens sammansättning minskade den ackumulerade nettoomsättningen med 15 procent.

**Rörelseresultatet** uppgick till 305 MSEK (1 136) och justerat för jämförelsestörande poster, främst avseende realisationsresultat och strukturkostnader, till 455 MSEK (1 032).

**Resultatet efter finansiella poster** uppgick till -65 MSEK (702) och justerat för jämförelsestörande poster till 85 MSEK (622). Finansnettot uppgick till -370 MSEK (-434).

**Årets resultat efter skatt** och minoritetens andel uppgick till -73 MSEK (558).

**Investeringarna** i anläggningstillgångar uppgick under året till 1 538 MSEK (2 700).

**Kassaflödet** före finansieringsverksamheten uppgick till 2 272 MSEK (-2 776).

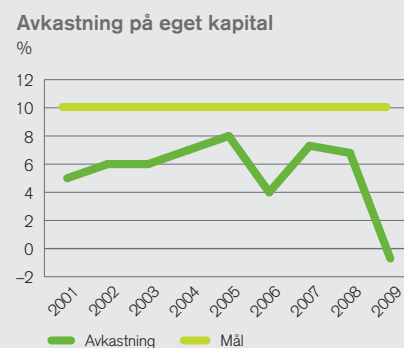
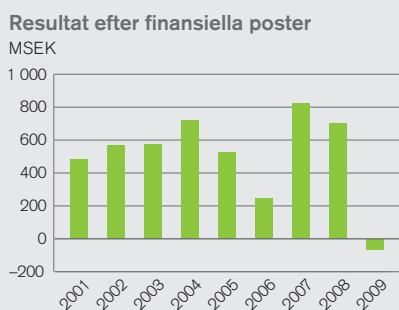
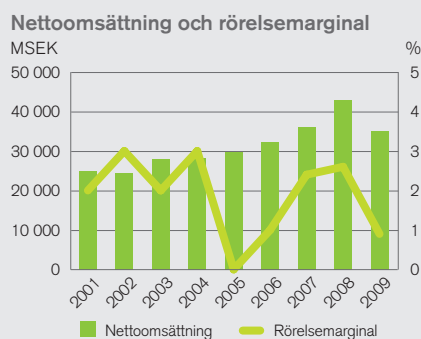
**Utdelning.** Styrelsen har beslutat att inte lämna någon återbäring eller efterlikvid för år 2009. Styrelsen föreslår stämman att besluta om 5 procent (5) utdelning på insatskapital, totalt 63 MSEK (57), samt en insatsemission på total 100 MSEK (110). Utdelning på förlagsinsatser föreslås med 3 procent, 1 MSEK.

Nyckeltal	2009	2008	2007
Nettoomsättning, MSEK	35 101	42 868	35 989
Rörelseresultat, MSEK	305	1 136	870
Rörelsemarginal, %	0,9	2,6	2,4
Resultat efter finansiella poster, MSEK	-65	702	822
Årets nettoresultat, MSEK	-73	558	588
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	2 272	-2 776	-1 103
Avkastning på eget kapital, %	-0,7	6,8	7,3
Avkastning på operativt kapital, %	1,4	5,6	5,3
Balansomslutning, MSEK	28 891	32 553	28 743
Nettolåneskuld, MSEK	9 289	11 654	8 413
Soliditet, %	35,4	32,5	34,0
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	1 538	2 700	2 259
Antal medlemmar	37 451	39 350	41 951
Medelantal anställda	10 552	12 671	12 830
varav kvinnor, %	31%	33%	34%
Koldioxid, CO <sub>2</sub> , tusen ton*	195,4	199,7	184,1

\* Aser Lantmännens egen energiförbrukning, exklusive transporter

För fler hållbarhetsrelaterade nyckeltal, se Hållbarhetsredovisning [▶ Sid 46-69](#)

Försäljning per marknad, MSEK	2009	2008	2007
Sverige	19 351	27 048	21 876
Danmark	4 887	5 049	4 875
Norge	2 511	2 483	2 570
Tyskland	2 238	3 217	2 691
Storbritannien	1 478	1 039	764
Nederländerna	884	391	299
Belgien	642	508	563
Polen	461	549	346
Finland	383	307	168
Baltikum	371	661	740
Övriga Europa	1 094	946	758
USA	479	335	116
Övriga världen	322	335	223
Summa	35 101	42 868	35 989



# Viktiga händelser

## 1:a kvartalet 2009

- Lantmännen Färskbröd i Sverige såldes till Fazer Bageri.
- Lantmännen Lantbruk och holländska Agrico bildade ett samägt bolag, Agrico Nordic, för produktion och marknadsföring av potatisutsäde i Sverige.
- Handel med emissionsinsatser mellan medlemmar infördes.
- I slutet av kvartalet inträffade en incident med glas i frysta kycklingprodukter från Kronfågel. För att garantera konsumenternas säkerhet återkallades alla riskbedömda partier. Årets rörelseresultat påverkades med totalt -70 MSEK.
- Lantmännen skrev under FN:s Global Compact.

## 2:a kvartalet 2009

- Lantmännen Unibake ökade sin ägarandel från 25 till 63 procent i Storbritanniens ledande distributör av wienerbröd, croissanter och specialbröd, Bakehouse. Bakehouse konsolideras som dotterföretag från och med maj.
- Lantmännen Cerealia avyttrade samtliga aktier i kvarnföretaget JSC Rezekne Dzirnarnieks till Scandinavian Farmers.
- Lantmännen gav ut förlagsandelar att tecknas av medlemmar och anställda i vissa länder. Andelar tecknades för 56 MSEK.
- Lantmännens nya etanolanläggning i Norrköping invigdes.
- Utbildning av samtliga medarbetare i uppförandekoden påbörjades.

## 3:e kvartalet 2009

- SW Seed etablerade tillsammans med ett franskt och ett engelskt förädlingsföretag, SW Winter Oilseed AB, för förädling, produktion och marknadsföring av hösträps för den europeiska marknaden. SW Seed är majoritetsägare i bolaget.
- Lantmännen Cerealia tecknade avtal om förvärv av det norska, marknadsledande pastavarumärket Soppa. Affären slutfördes vid årsskiftet.

- Beslut fattades att Lantmännen Unibake ska bygga ett nytt bageri för bakverk i Storbritannien och stänga bageriet i Fristrup, Danmark, när det nya bageriet tas i bruk.
- Beslut fattades att Lantmännen Doggy investerar 65 MSEK i utökad produktion av hund- och kattmatsprodukter i Tetra Recart-förpackningar.
- Lantmännen beslutade att produktionen vid Kronfågels anläggning i Kristianstad överförs till anläggningen i Valla under 2010-2011. 175 medarbetare i Kristianstad påverkas av beslutet.
- Lantmännens förädlingsverksamhet för potatis avyttrades till en grupp odlare.

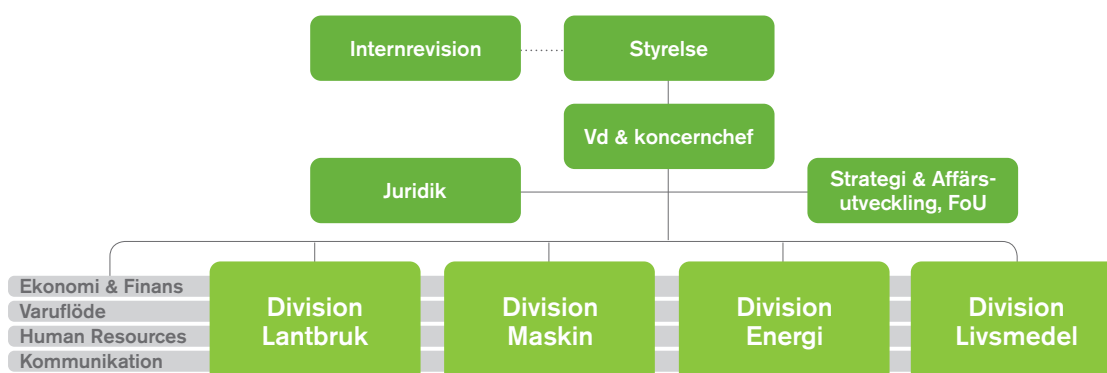
## 4:e kvartalet 2009

- Lantmännen införde en ny organisationsstruktur med fyra divisioner: Lantbruk, Maskin, Energi och Livsmedel. Organisationsförändringen innebär att cirka 400 tjänstemän får lämna Lantmännen.
- Lantmännens nya fröanläggning i Eslöv, Europas modernaste, invigdes.
- Som ett led i koncernens hållbarhetsarbete antog Lantmännen en växtskyddspolicy.
- Beslut fattades om att köpa certifikat för hållbart producerad palmolja.
- Beslut fattades om att inleda förhandling om stängning av Lantmännen Cerealias anläggning i Mjölby.

## Efter räkenskapsårets slut

- Beslut har fattats om att lägga ner verksamheten i Lantmännen Solanum från sommaren 2010.
- Beslut har fattats om att stänga Lantmännen Unibakes bageri i Glostrup, Danmark före sommaren 2010. Produktionen flyttas till anläggningar i Finland och Tyskland.
- Beslut har fattats om att inleda MBL-förhandling om nedläggning av Lantbruks foderfabrik i Norrköping.

## Ny organisation





# Divisioner i korthet

Lantmännen införde en ny, mer kundorienterad och operativ struktur, där verksamheten organiseras i fyra divisioner med fokus på att vara kundernas självklara val i framtiden. Divisionerna är Lantbruk, Maskin, Energi och Livsmedel. Det nya sättet att arbeta ska attrahera såväl befintliga som nya kunder. Organisationen ska frigöra tid och pengar som ger utrymme för att satsa inom områden som stärker Lantmännens konkurrenskraft - inom forskning, produkt- och tjänstutveckling samt marknadsföring.

## Division Lantbruk [▶ Sid 22](#)



Inom division Lantbruk samlas verksamheter som utvecklar och erbjuder produkter och tjänster som bidrar till ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk.

## Division Energi [▶ Sid 33](#)



Inom division Energi samlas verksamheter inom energisektorn, såsom utveckling och tillverkning av i huvudsak biobaserade energiprodukter och miljöanpassade serviceprodukter.

## Division Maskin [▶ Sid 28](#)



Inom division Maskin samlas verksamheter som importerar, marknadsför och säljer anläggnings- och lantbruksmaskiner.

## Division Livsmedel [▶ Sid 37](#)



Inom division Livsmedel samlas verksamheter inom mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, kyckling, färdiga måltidskoncept samt hund- och kattmat.

## Nyckeltal divisioner

	Division Lantbruk		Division Maskin		Division Energi		Division Livsmedel	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Nettoomsättning, MSEK	10 749	14 154	7 101	9 529	3 258	4 867	15 109	15 501
Rörelseresultat, MSEK	-140	361	35	376	67	-83	598	574
Avkastning på operativt kapital, %	-3,3	8,8	1,6	17,1	2,6	-3,4	5,7	5,7
Medelantal anställda	1 230	1 435	1 553	1 664	361	356	6 817	8 098
varav kvinnor, %	28	27	10	10	23	22	36	36
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	30		40		45		29	
CO <sub>2</sub> , egen energianvändning, tusen ton	27,2	31,2	-	-	18,3	15,6	149,9	152,9

# Kan man ersätta sin terapeut med en deg?

Det ryms mer i en nybakad limpa än vad man kan tro. Förutom alla viktiga näringsämnen och den goda smaken kan faktiskt själva baket i sig ha en positiv inverkan på hur du mår. Man märker snabbt att det rofyllda knådandet verkar avslappnande både för kroppen och sinnet, samtidigt som det är en kul aktivitet att samlas kring. Det är så vi vill att bra mat ska vara. Vad tycker du?

**Få svar på dina frågor om bra mat på [lantmannen.se](http://lantmannen.se)**

**Tips! Håll ner lite GoGreen bakmix i degen nästa gång du bakar. Det ger både god smak och fleromättade fettsyror.**



**Bra mat från  
Lantmännen**



Ordförande har ordet

# Att se framåt

2009 var ett ovanligt tufft år - både för det svenska lantbruket och för Lantmännen. Jag behöver knappast påminna om varken låga mjölkpriser eller spannmålspriser, det känner man som lantbrukare allt för väl till. Det jag däremot kan konstatera är att Lantmännen inte fullt ut lyckats hantera nya förutsättningar när marknaden tagit en annan vändning. Samtidigt måste man lära av sina missbedömningar och arbeta för att hitta nya vägar. Det är Lantmännens viktigaste utmaning.

Början av 2009 var en av de djupaste lågkonjunkturerna på mycket länge. Inom Lantmännen hade vi redan tidigare fattat beslutat om olika åtgärder, som mitt i de tuffaste tiderna visade sig vara absolut nödvändiga. Arbetet med kontinuerligt förbättringsarbete i koncernen är något som jag ser som naturligt - nu gör vi det samordnat och har möjlighet att mäta resultatet. Att öka kapitaleffektiviteten är ett annat område, Lantmännen ska använda sitt kapital klokt. Avslutningsvis har Lantmännen också under året genomfört en stor organisationsförändring. För mig är det angeläget att vi är extra noga med våra kostnader när lantbruket har det kärvt ekonomiskt. Men förändringarna drivs också av konkurrenter och förändrade marknadsförutsättningar där fler och fler väljer nya sätt att handla.

Jag kan konstatera att den lantbruksnära verksamheten inte fullt motsvarat våra förväntningar under året. Det betyder i sin tur att Lantmännen inte kommer att ge någon återbäring eller efterlikvid, då den enligt vår utdelningspolicy i första hand ska komma från den lantbruksnära verksamheten. Samtidigt vill styrelsen tydligt markera nyttan av att vara medlem i Lantmännen och föreslår därför både insatsutdelning och en insatsemission i nivå med tidigare år.

Arbetet med att göra koncernen smalare och vassare har bromsat in på grund av finanskrisen, men vi har genomfört en rad strukturinvesteringar. Styrelsen har bland annat beslutat om nedläggning av Kronfågels anläggning i Kristianstad. Ett beslut som mötts av kritik från vissa grupper. Men med en lång erfarenhet av kooperativa företag kan jag bara konstatera att allt för få nödvändiga beslut tagits i tid. För att värna långsiktig lönsamhet måste man kunna fatta svåra beslut, och jag är övertygad om att i ett längre perspektiv kommer beslutet att gynna alla Lantmännens ägare. För att utveckla en långsiktig lönsam koncern måste vi som ägare och nyttjare av Lantmännen skilja på rollerna - mellan att vara just ägare och nyttjare!

Men det finns också många ljuspunkter som lyst upp en mörk himmel. Invigningen av Europas modernaste fröanläggning i Eslöv, den framåtsyftande etableringen av SW Winter Oilseed AB



och investeringen i nya bagerilinjor i Storbritannien är ett par tydligt lysande stjärnor.

Men det är inte bara organisationen som förändras - ägarmodellen måste också utvecklas. Under året lanserade Lantmännen handel med emissionskapital och gav ut förlagsandelar. Handeln med det emitterade kapitalet håller successivt på att finna sin form, där olika värderingar av koncernens framtida avkastning ställs mot nyttan av att ha kapitalet i handen. Processen är nyttig - för den visar utmaningen med att ha ägare i olika faser i sitt företagande - och det är just den typen av utmaningar Lantmännen måste möta. Mot bakgrund av den ekonomiska turbulensen var det kanske inte helt överraskande att lanseringen av förlagsandelar inte nådde de uppsatta målen.

På föreningsstämman behandlades en motion om beräkning av den insatsgrundande omsättningen för spannmål, som fick fullmäktiges fulla stöd. Också det är ett exempel på utveckling av Lantmännen, vår ägarmodell och ett exempel på styrkan med ett bondeägt företag - möjligheten att påverka.

Att lantbruk och livsmedelsproduktion har stort medialt intresse visar en rad händelser under året, därför är jag glad att distriktsstyrelserna genomgår en utbildning i Lantmännens uppförandekod. Jag är övertygad om att verksamhet, med inriktning på mat, miljö, klimat och etik, kommer att fortsätta granskas. Syftet med uppförandekoden är att vi ska kunna leva upp till omvärldens förväntningar vad gäller hållbar och ansvarstagande verksamhet.

Avslutningsvis vill jag rikta ett tack till kunniga medarbetare som visar stort engagemang i tider av utmaningar och förändringar. Att vår vd och koncernchef Per Strömberg är en uppskattad ledare får jag många bevis på. Ett tydligt ledarskap, som visar möjligheterna med förändring och visioner om en positiv utveckling är en stor tillgång både för medarbetare och ägare.

Lantmännen ägs av svenska bönder och är till för att kunna utveckla lantbruksföretagandet. Här har vi som kraftfull koncern en klar fördel, vi kan använda styrkan i hela Lantmännen. Det betyder att vi kan lägga in en extra växel - den överväxeln ska vi använda nu.

*Noraström, februari 2010*

*Thomas Bodén  
Ordförande Lantmännen*

# På rätt väg

Ett år är till ända. Ett år många kommer att tänka tillbaka på som ett lågkonjunktursår. Det kommer jag också göra. Men det är också året då vi vidtagit många fokuserade insatser för att möta de ökade kraven från omvärlden och hanterat konjunkturedgången. Med det sagt vill jag understryka att jag inte är nöjd med årsresultatet – vi har en lång resa kvar till målet. Vi måste fortsätta vårt arbete kring kostnadsbesparingar och effektiviseringar så att vi kan satsa ytterligare på produkt- och tjänsteutveckling samt marknadsföring. Det kommer att vara framgångsvägen för att vi ska uppnå lönsam tillväxt i framtiden.

Lantmännens resultat har präglats av den tuffa situationen för lantbrukarna med låga spannmåls- och mjölkpriser, med en generell sämre lönsamhet i lantbruket som följd. Men mot slutet av året bottenade konjunktursåret och vi börjar känna en försiktig optimism.

Resultatet efter finansnetto justerat för jämförelsestörande poster blev 85 miljoner kronor jämfört med 622 miljoner kronor förra året. Resultatet har starkt påverkats av den globala lågkonjunktursåret, samtidigt som våra besparings- och effektiviseringsåtgärder har haft en positiv inverkan. De senaste tre kvartalen i rad har vi ett positivt kassaflöde tack vare våra kapitalrationaliseringsprogram. Programmet Cash Race nådde 2,5 miljarder kronor i minskat rörelsekapital – målet var 1,5 miljarder kronor. Besparingarna inom varuflöde och Shape uppgår sammantaget till cirka 700 miljoner kronor.

Divisionerna Lantbruk och Maskin har påverkats starkt av lantbrukarnas minskade investeringskraft. Vi har dock under senare delen av 2009 en positiv utveckling av våra marknadsandelar inom division Maskin. Vål genomförda besparingar inom Swecon har också lett till en minskad kostnadsmassa. Division Energi uppvisar en väsentlig förbättring jämfört med 2008 och division Livsmedel visar en fortsatt positiv utveckling.

## Händelser vi minns

Den händelse som fått störst uppmärksamhet för vår del i media är givetvis glasincidenten i Lantmännen Kronfågel, där vi, för att inte äventyra konsumenternas trygghet och hälsa, snabbt tog vårt ansvar och beslutade att återkalla all fryst kyckling under varumärket Kronfågel. Jag är tacksam att ingen person kom till skada och att varumärket har fortsatt hög trovärdighet hos konsument.

På vår resa mot att bli ”smalare och vassare” har förvärv och avyttringar inte skett i den utsträckning vi hade önskat,



vilket beror på att det under lågkonjunktursåret varit svårt att sälja verksamheter till ett bra pris. Trots det har vi gjort framsteg. I Storbritannien fortsatte vår satsning med ökad aktieandel i Bakehouse till aktiemajoritet och genom att vi under 2010 här bygger ett nytt bageri för wienerbröd och bakverk. Därmed stängs bageriet i Fristrup.

Förvärvet av det norska pastavarumärket Soppa gör att vi blir marknadsledande på pasta på ännu en nordisk marknad och stärker erbjudandet till våra norska kunder. Detta höjer möjligheterna att öka volymerna i våra svenska kvarnar och produktionsanläggningar.

I november invigdes Europas modernaste fröanläggning i Eslöv. Anläggningen ger effektiv produktion, och minskade kostnader för frö- och utsäde. Glädjande är även att produktionsnivån i vår etanolfabrik nu är uppe på 90 procent – helt enligt plan.

För att säkra en lönsam produktion på en mycket tuff kycklingmarknad fattade vi under hösten beslutet att stänga vår kycklinganläggning i Kristianstad, samt utöka produktionen vid anläggningen i Valla. Vi har en längre tid haft överkapacitet i bägge anläggningarna och det är inte hållbart. Att valet blev att satsa i Valla har flera orsaker, bland annat är anläggningen en av Europas modernaste i sitt slag och har en större utvecklingspotential än Kristianstadsanläggningen. Som ett led i våra strukturrationaliseringar fattades i slutet av året också beslut om att inleda MBL-förhandlingar angående nedläggning av kvarnen i Mjölby. Samtidigt investeras i ökad driftsäkerhet och viss kapacitetshöjning i kvarnen i Uppsala.

Det är givetvis tråkigt för alla som drabbas av dessa besked. Men det är viktigt att komma ihåg att de beslut vi fattar grundar sig på vårt långsiktiga mål att bli ett kostnadseffektivt och lönsamt företag.

## Hållbart arbete

I början av året undertecknade Lantmännen FN:s globala policy Global Compact för hållbart och ansvarstagande företagande.

► Sid 46-69 Hållbarhetsfrågor är en självklar del i Lantmännen och våra insatser har uppmärksammats även internationellt.





New York Times beskriver Lantmännens klimatdeklarationer av livsmedelsprodukter och BBC World följer Kungsörns matgryn på sin väg från jord till bord.

I vårt dagliga arbete måste vi våga ifrågasätta invanda mönster och gamla lösningar. Ett exempel är Lantmännen Kronfågels upphandling av transporter. Genom samarbete med både kund och transportleverantör har 1 170 årston koldioxid rationaliserats bort. Inga bilar går tomma och fyllnadsgraden har förbättrats radikalt, vilket gjort att Lantmännen Kronfågel har överträffat sitt mål om att minska koldioxidutsläppen med 20 procent på årsbasis.

### Gasa och bromsa

För att förbättra vårt resultat och frigöra resurser att satsa på strategiska investeringar, krävs att vi fortsätter jobba med våra åtgärdsprogram. Men vi kan inte bromsa oss ur en uppförbacke. Vi måste gasa för att bli ännu mer flexibla än i dag för att tillgodose våra kunders behov. Bromsarna ska vi använda där de gör mest nytta: genom att hålla nere våra kostnader. Vi arbetar kontinuerligt med detta och under året har vi sparat cirka 650 miljoner kronor inom varuflöde tack vare 500 besparingsprojekt. Med det otillfredsställande resultatet inom lantbruksverksamheten krävs att vi fokuserar ännu mer på besparingsmöjligheter.

I alla våra verksamheter måste vi öka försäljningen av de produkter och tjänster vi tjänar mest pengar på. I dag fokuserar vi ofta på volym. Framöver behöver vi bli bättre på att styra aktiviteter och försäljning mot produkter med högre marginal, det vill säga skapa lönsam tillväxt.

### Lantmännens nya organisation

Den 1 oktober trädde vår nya koncernstruktur i kraft. Istället för åtta affärsområden har vi nu fyra divisioner: Lantbruk, Maskin, Energi och Livsmedel, i vilka vi samlar våra resurser där de gör mest nytta. Vi måste klara av att producera till lägsta tänkbara pris utan att ge avkall på kvalitet och säkerhet. Samtidigt ska vi ständigt sträva efter att bli ännu bättre på att möta kunden utifrån kundens behov.

### Kraftfull och fokuserad satsning

Under året har vi identifierat ett antal starka varumärken som vi ska göra fokuserade, långsiktiga marknadsförings-satsningar och produktutveckling på. Vi ska naturligtvis täcka in de konsumentkrav och marknadsmöjligheter som finns och samtidigt bibehålla ett brett konsumenterbjudande. Vi har även framgångsrikt byggt vårt koncernvarumärke Lantmännen.

► Sid 8-10

### På rätt väg

En tuff besparingsresa är påbörjad, en resa jag är övertygad om kommer att fortsätta vara utmanande. Det är viktigt att komma ihåg, att gör man saker likadant gång efter annan, så blir resultat också likadant. Därför måste vi våga tänka i nya banor och prova nya vägar. Jag har en långsiktig tilltro till de gröna näringarna även om det kan ta längre tid för lantbrukssektorn att ta sig upp ur lågkonjunkturen än andra branscher. Vårt fortsatta effektiviseringsarbete, i kombination med att våra satsningsområden utvecklas, kommer att ge förutsättningar för att ta Lantmännen framåt. Med en kompetent organisation, trygga ägare, kvalitetsprodukter och lojala medarbetare, har vi en bra grund för att bygga en ännu starkare koncern.

Stockholm, februari 2010

Per Strömberg  
Vd och koncernchef, Lantmännen

# Strategi med tonvikt på effektivisering

Lantmännens övergripande strategi är att utnyttja den samlade kraften i organisationen för att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar samt maximala avkastningen på deras kapital i föreningen. Strategin är indelad i åtta strategiska delområden, tätt sammanvävda genom orsakssamband. Under rådande lågkonjunktur har tonvikten lagts på organisationen samt kostnads- och kapitaleffektiviteten.

## Långsiktiga mål och strategier

Lantmännen långsiktiga mål är att uppnå en avkastning på eget kapital efter skatt på 10 procent. Målet kvantifierar avkastningskravet på ägarnas kapital i föreningen. Därtill är Lantmännens uppdrag att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar. En av Lantmännens strategiska hörnstenar och den första av åtta fastlagda delstrategier är därför att skapa affärsmöjligheter för Lantmännens ägare.

Lantmännen skapar affärsmöjligheter för sina ägare såväl direkt som indirekt. Direkta affärsmöjligheter skapas genom Lantmännens traditionella roll att tillhandahålla insatsvaror och att köpa in och sälja gårdarnas produktion av spannmål och oljväxter. Produktionen förädlas inom industridelen, vilket indirekt skapar affärsmöjligheter. Genom att utveckla attraktiva erbjudanden med starka konsumentvarumärken och ett starkt concernvarumärke förstärks kärnaffären. Produktionens värde stiger, försäljningspriset ökar och nya möjligheter till avsättning skapas på befintliga och nya marknader.

För att behålla och utveckla konkurrenskraften krävs ständigt nya investeringar. Strategin ligger fast att göra verksamheten smalare och vassare men under rådande konjunktur har aktivitetsnivån varit lägre. Lantmännens portfölj av starka varumärken representerar ett betydande värde idag. Att fortsätta satsningen på starka varumärken är en viktig strategi som fordrar kontinuerliga marknadsinvesteringar.

Ett aktivt forsknings- och utvecklingsarbete ökar ständigt produktportföljens attraktionskraft för både lantbrukare och konsumenter. Vidare bidrar en attraktiv produktportfölj och starka varumärken till att göra Lantmännen till en attraktiv leverantör och samarbetspartner till kunderna såväl som en attraktiv arbetsplats. Att aktivt vårda och successivt förbättra samarbetet med dessa kunder ingår också i koncernens centrala strategier, liksom att vårt arbete präglas av ett långsiktigt hållbarhetsperspektiv. ▶ Sid 46

## Strategin är indelad i åtta delstrategier:

1. Skapa affärsmöjligheter för Lantmännens ägare
2. Fokus på kärnaffärerna
3. Ökad kostnads- och kapitaleffektivitet genom kontinuerligt förbättringsarbete
4. Utveckla starka varumärken
5. Utveckla produktportföljen genom aktivt forsknings- och utvecklingsarbete
6. Förbättra samarbetet med våra kunder
7. Hållbar utveckling
8. Medarbetare och organisation

## Lönsamhet både mål och förutsättning

En förutsättning för dessa långsiktiga centrala strategier är att verksamheten genererar ett överskott som kan användas för investeringar för lönsam tillväxt och utdelning på insatt kapital till ägarna. Därför finns ett antal delstrategier som syftar till att beskriva hur verksamheten ska optimeras för att maximera lönsamheten. Under rådande lågkonjunktur har det strategiska arbetet huvudsakligen inriktats på kapital-, varuflödes- och organisationseffektivitet.



Genom att fokusera på kontinuerligt förbättringsarbete och kostnadsbesparingar, frigörs kapital som ger möjligheter till Lantmännens framtidsinsatser inom forskning, produkt- och tjänstutveckling samt marknadsföring. Satsningarna förbättrar koncernens konkurrenskraft och bidrar på så sätt till uthållig lönsamhet.

#### Verksamhetsmål under året

Lantmännens värdekedja sträcker sig "från jord till bord" och genom den flödar och förädlas mängder av varor. I processen uppkommer många olika kostnadsposter, och de varor som befinner sig i flödet binder kapital. Effektiviteten i koncernens varuflöden är därför helt avgörande för verksamhetens kostnadsmassa och lönsamhet. Genom att optimera varuflödet och köpa in rätt mängd vid rätt tidpunkt i rätt kvalitet undvika svinn, överlager och i värsta fall missade leveranser.

Andra viktiga parametrar som påverkar verksamhetens lönsamhet är organisationens kostnadsmassa och effektivitet samt kapitalbindningen. Ett antal strukturåtgärder har vidtagits för att skapa skalfördelar, högre effektivitet och lägre kapitalbindning i anläggningstillgångar. Genom åtgärderna utnyttjas tidigare gjorda investeringar bättre. ► Sid 17

Under året arbetade koncernen med tre huvudsakliga verksamhetsmål: att effektivisera organisation, varuflöden och kapitalbindning. Ett flertal åtgärdsprogram genomfördes, varav de mest omfattande benämns "Shape", "LEAD" och "Cash Race 2009".

#### Shape ger effektivare organisation

För att förbättra lönsamheten och arbeta effektivare och ännu mer kundorienterat har en större organisationsförändring skett. Förändringen, som går under projektnamnet "Shape", beräknas leda till en årlig besparing på 400 MSEK när programmet är fullt genomfört 2012.

Den 1 oktober trädde den nya koncernstrukturen i kraft. Istället för tidigare åtta affärsområden består nu organisationen av fyra divisioner. Den nya koncernstrukturen är kundorienterad. Kunskapen om kunden och kundens behov står i centrum. Samtidigt ger förändringen möjligheter till samordningsvinster.

#### LEAD strukturerar och motiverar medarbetarna

Koncernens LEAD-program har fortsatt att rullas ut under 2009. Konceptet innehåller en metod för kontinuerliga förbättringar och ett arbetssätt som gett programmet dess namn; LEAD (Learn Engage Analyze Do).

Vid utgången av året var totalt 31 produktionsanläggningar introducerade till konceptet. Av dessa ligger drygt 20 i Sverige och resterande är spridda över norra Europa. Genom LEAD får medarbetarna större möjlighet att påverka sin arbetsplats vilket höjer utvecklingstakten och motivationen hos medarbetarna samt skapar möjligheter till besparingar. LEAD kommer att implementeras i ytterligare cirka 25 anläggningar under 2010.



Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar samt maximera avkastningen på deras kapital i föreningen.

#### Minskad kapitalbindning med Cash Race 2009

En viktig parameter för Lantmännen är att förbättra kassaflödet. Ett exempel på åtgärd är programmet "Cash Race 2009", som syftar till att förbättra koncernens rörelsekapitalanvändning. Konkreta insatser inom alla affärsområden har lett till en minskad kapitalbindning i form av exempelvis kundfordringar och lager, vilket är viktigt för att frigöra kapital.

Resultatet av programmet syns tydligt i det förbättrade kassaflödet under året.

#### Fortsatt forskning och utveckling

En av Lantmännens koncernstrategier är att utveckla produktportföljen genom aktivt forsknings- och utvecklingsarbete. De största satsningarna har skett på utveckling av spannmålssorter, livsmedelsprodukter och biologiskt växtskydd.

Forskningsinsatserna koncentreras inom fyra områden:

- Hälsa & nutrition
- Produktsäkerhet & hygien
- Nya material & process
- Innovationsstyrning

#### Viktigare utvecklingsprojekt under senaste året

*Spannmålssorter/ förädling* Inom förädlingsarbetet har DNA-märkorer för septoria börjat användas i selektionen för resistens. I höstveteförädlingen har ny teknik implementerats där ena halvan av fröet kan analyseras och den andra halvan användas som utsäde.

*Livsmedelsprodukter* Vidareutvecklingen av AXA Fiber är ett exempel på produkter där extern och intern forskning omsätts med bas i Lantmännens affärer.

*Biologiskt växtskydd* BioAgri lämnade i december 2009 in en patentansökan rörande en ny produkt för tillväxtstimulering hos växter.



## Aktuella forskningsprojekt

<i>Framtida klimatförändringar</i>	Baserat på externa studier av förväntade klimatförändringar har inom F-grupperna, livsmedel, foder, energi och förpackningar, ett arbete initierats som beskriver troliga förändringar inom odlingen. Ett seminarium om fusarium, en skadesvamp i växtodlingen, har genomförts under året. Området har bedömts som viktigt. Ökad kunskap och samarbete kan göra oss effektivare inom detta område i framtiden.
<i>Råg &amp; mättnad</i>	Tillämpad studie om hur fiber i kost, framförallt råg påverkar mättnad som grund för nyaanpassade livsmedel. Resultaten publicerades under året i Nutrition Journal. Läs mer på: <a href="http://www.nutraingredients-usa.com/Research/Rye-for-breakfast-may-boost-feelings-of-fullness">http://www.nutraingredients-usa.com/Research/Rye-for-breakfast-may-boost-feelings-of-fullness</a>
<i>Fiber ger hälsa:</i>	Dokumentationen av den nordiska kostens betydelse för hjärthälsa, i studien NorDiet, fortsätter. De första resultaten har presenterats på 2009 års läkarstämma.
<i>Korn för framtiden:</i>	Projektet BarleyFunFood, drivs i samverkan med SLU (Sveriges Lantbruksuniversitet) använder korn som modellgröda. Betydelsen av fiberkvalitet för människan studeras. Vidare görs en karakterisering av rågvete för att öka kunskapen om variationen i syfta att skapa förutsättningar för användningen av grödan. En överföring av kunskap från humanprojekt till animala tillämpningar har startat på temat djurhälsa och köttkvalitet. Här bearbetas även ett viktigt framtidsområde om hur mat och foder påverkar bakteriefloran i tarmen.

Förutom den forskning och utveckling som genomförs i affärsområdena bedrivs långsiktig koncerngemensam forskning och utveckling i och genom den centrala funktionen Lantmännen FoU. Enheten samordnar satsningar och forskningsmedel via Lantmännens forskningsstiftelser Stiftelsen Cerealia FoU, SL-stiftelsen och VL-stiftelsen, skapade av Cerealia AB, Skånska Lantmännen och Västsvenska Lantmännen.

För att identifiera och driva FoU-projekt som berör flera affärsenheter bildades under året fyra arbetsgrupper med gränsöverskridande uppdrag och sammansättning:

- livsmedel
- foder
- energi
- förpackningar.

Områden för framtida forskning och utveckling som diskuterats under året omfattar framtidens växtodling, energi och material baserade på förnybar bioråvara från lantbruket. Lantmännens utvecklingsarbete genomsyras av hänsyn till hållbarhet och klimatfrågan.

Inom den löpande forskningsverksamheten fortsätter arbetet med att ta fram ny kunskap inom områden som är viktiga för Lantmännen och där Lantmännen genom forskningsstiftelserna bidrar med medel och kompetens. Flera avhandlingar publicerades under året inom sådana strategiska forskningsområden. Läs mer på: <http://www.ryeandhealth.org> och <http://www.oatsandhealth.org>

Ett exempel är satsningen på att ta fram ny kunskap om fullkorn och fiber, två av de viktigaste områdena inom hälsa & nutrition. Hälsa och nutrition är områden som ingår i Lantmännens profil och under året fastställdes även en ny nutritionspolicy.

## Fortsatta marknadsinvesteringar

Länge var Lantmännen kända hos den svenska konsumenten uteslutande som ett företag riktat mot lantbrukaren. Koncernen har dock verksamhet i hela kedjan och cirka 40 procent av Lantmännens omsättning kommer från livsmedelsaffären. Sedan 2008 bedriver därför Lantmännen ett omfattande arbete med att positionera sig inom livsmedel för svenska konsumenter.

I stora landsomfattande marknadsföringsaktiviteter i Sverige har konceptet Bra mat lyfts fram. Konceptet visar att Lantmännen förädlar det ägarna odlar och driver en ständig forskning, utveckling och förbättring för att skapa Bra mat för konsumenterna och ta ansvar från jord till bord.

Marknadskommunikationen förtydligar att Lantmännen tar ansvar för maten, att den gröna grodden står för trygghet och att det finns en koppling till produktvarumärkena som finns i butikerna. Resultatet i mätningar som gjorts visar att allt fler konsumenter vet att Lantmännen är ett livsmedelsföretag som förknippas med bra mat, hälsa och miljö.

Ett antal av Lantmännens konsumentvarumärken är särskilt starka, och har valts ut som prioriterade områden för fortsatt produktutveckling och långsiktiga marknadsföringsinsatser. Bland dessa märks Kungsörnen, Kronfågel, Axa och GoGreen (samt i förekommande fall deras norska och danska motsvarigheter; Amo, Regal och Danpo).

Fortsatt forskning och produktutveckling är viktigt för att Lantmännen ska kunna stå för Bra mat med minsta möjliga resurs- och miljöpåverkan.

## Strategier för hela konjunkturcykeln

När 2010 inleds har omfattande åtgärder vidtagits för att effektivisera kapitalbindning, organisation och varuflöden. Åtgärderna lägger en god grund för Lantmännens långsiktiga mer utvecklingsorienterade strategier. Såväl forskning och utveckling som marknadsinvesteringar bedrivs kontinuerligt oavsett konjunkturläge. När strukturarbetet börjar visa resultat och marknadsläget förbättras skapas ytterligare ekonomiskt utrymme för en mer offensiv agenda.



# Inköpslista för en terapistund i köket:

## Dinkelbröd (2 BRÖD)

6,5 dl vetemjöl, 2 dl havregryn,  
1 dl grovt rågmjöl, 2,5 dl dinkel-  
mjöl, 0,5 pkt jäst, 1 msk salt, 2 tsk  
flytande honung, 1 påse GoGreen  
bakmix. Läs på [lantmannen.se](http://lantmannen.se)  
hur du bakar brödet.



Vi tror att bra mat kan vara den som  
du mår bra av att knåda. Få svar på dina  
frågor om bra mat på [lantmannen.se](http://lantmannen.se)



Bra mat från  
Lantmännen







# Ägarnytta

Lantmännens resultat är grunden för utdelningen till ägarna i form av återbäring, efterlikvid, insatsutdelning och insatsemission. Utdelningen är den enskilde medlemmens del av koncernens vinst. Lantmännens utdelningspolicy har målet att, över tid, generera en jämn och stabil utdelning. Utdelningsnivån ska anpassas med hänsyn till bland annat finansiell ställning, resultat, kassaflöde, strategiskt investeringsbehov och förväntad lönsamhet. Målet är att varje år dela ut cirka 40 procent av ett belopp som utgörs av koncernens resultat före avdrag för återbäring och efterlikvid, exklusive extraordinära poster. Ägarna får del i Lantmännens vinst genom utdelning via:

- **Återbäring och Efterlikvid**, som betalas i förhållande till lantbrukarnas affärer med föreningen. Den beräknas i procent av köp och försäljning till Lantmännen under året. Styrelsen beslutar vilka produktområden som utgör grund för efterlikvid och återbäring.
- **Insatsutdelning** eller "ränta" på insatskapitalet, som lämnas i förhållande till hur mycket inbetalda och emitterade insatser medlemmen har. 2009 var insatsutdelningen fem procent på inbetalda och emitterade insatser.
- **Insatsemission**, som innebär att en del av det kollektivt ägda fria kapitalet förs över till medlemmarna som individuellt ägt insatskapital.

## Som medlem i Lantmännen

Är man med i en ekonomisk förening

Är man ägare till en industri-verksamhet

Deltar man med en insats utifrån sin omsättning

## Medlemmar får

Vara med och fatta beslut vid distrikts-stämman

Möjlighet att väljas till olika uppdrag inom Lantmännen

Del av resultatet genom beslutad återbäring, efterlikvid, insats-emission och insatsutdelning

## Affärsmöjligheter för Lantmännens ägare

Lantmännens projekt Våga Satsa

- 100 MSEK avsätts under 2009-2011 för satsningar på projekt/företag som kan skapa nya affärsmöjligheter för lantbruket.
- Riktat sig till alla med idéer som kan utveckla lantbruket.
- Riktig affärsmöjlighet för flera av Lantmännens ägare, måste vara kopierbart.
- Sund kommersiell grund, innovativ höjd och ett visst nyhetsvärde, inte etablerat på marknaden.
- Lantmännen strävar efter att få någon form av avkastning på investerade medel - image, marknadsföring, kapital etc.

Återbäring och efterlikvid ska i huvudsak baseras på det resultat som uppnås i den insatsgrundande, lantbruksnära verksamheten. Insatsutdelning och insatsemission ska i första hand baseras på det resultat som uppnås i de icke insatsgrundande, industriella verksamheterna. Insatsemissionen beräknas på medlemmens inbetalda och emitterade insatser och omsättningen med Lantmännen, fördelningen är 3/4 på insatserna och 1/4 på omsättningen. Till följd av införandet av handel med emissionsinsatser har dagen då innehavet ger rätt till utdelning, både i form av insatsutdelning och insatsemission, fastställts till dagen för föreningsstämman.

Koncernstyrelsen beslutar om nivån på efterlikvid och återbäring, medan stämman beslutar, på förslag från koncernstyrelsen, om insatsutdelning och insatsemission.

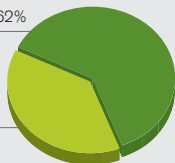
## Insatskapital

Lantmännens medlemmar bidrar med riskkapital genom insatsen i föreningen. Vid utgången av 2009 uppgick insatskapitalet till 1 266 MSEK. Av detta var 606 MSEK inbetalt och 660 MSEK emitterat kapital. Medlemmarnas insatskapital, inbetalt och emitterat, uppgår till 12,5 procent av Lantmännens totala egna kapital. Insatsen beräknas som 15 procent av medlemmens genomsnittliga omsättningsvärde med Lantmännen under de senaste fem åren. Basen för insatsen är handeln med Lantmännen Lantbruk, inklusive petroleum, Lantmännen SW Seed och Lantmännen Maskin. Lägsta insats är enligt de nya stadgarna 10 000 SEK och insatstaket är 450 000 SEK, 15 procent av gränsvärdet som uppgår till 3 000 000 SEK.

## Fördelning 2009

Insatsemission 62%

Insats-  
utdelning 38%



## Utdelning

MSEK	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Återbäring, efterlikvid <sup>1</sup>	1	122	83	64	139	199	154	161	144
Insatsutdelning <sup>2</sup>	63	57	50	56	50	49	38	38	23
Insatsemission <sup>2</sup>	100	110	151	99	100	39	-	-	171
<b>Totalt</b>	<b>164</b>	<b>289</b>	<b>284</b>	<b>219</b>	<b>289</b>	<b>287</b>	<b>192</b>	<b>199</b>	<b>338</b>
Insatsutdelning och insats-emission i % av insatskapital	13%	14%	20%	13%	14%	9%	4%	4%	19%

<sup>1</sup> Redovisat belopp kan inkludera justering avseende föregående år.

<sup>2</sup> Enligt styrelsens förslag för 2009.





# Koncernens finansiella utveckling och ställning

Inför verksamhetsåret 2009 befann sig världen i en finansiell kris av historiska mått. Mot bakgrund av dessa svåra omvärldsförutsättningar lade Lantmännen fast ett antal kraftfulla åtgärder i syfte att trygga finansieringen, effektivisera kapitalanvändningen och minska kapitalkostnaderna i koncernen.

## Finansiell utveckling

Koncernens finansiella ställning stärktes under året, trots pågående finanskris och den djupa lågkonjunkturen. Det egna kapitalet uppgick till 10 148 MSEK vid årets slut, och soliditeten var 35 procent. Förstärkningen av soliditeten hänger främst samman med amorteringar på koncernens nettolåneskuld.

Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till 2 272 MSEK, en väsentlig förbättring mot föregående år. Den främsta förklaringen till det starka kassaflödet under året var en kraftig minskning av koncernens rörelsekapital. Detta möjliggjordes genom koncernens pågående kapitalrationaliseringsprogram och lägre priser på insatsvaror, som ledde till lägre kapitalbindning i framförallt lager. Koncernens investeringar i anläggningstillgångar minskade också signifikant jämfört med föregående år och uppgick till 1 538 MSEK jämfört med 2 700 MSEK året innan. Ett antal större investeringsprojekt avslutades under året samtidigt som investeringarna minskade som en konsekvens av en mer restriktiv hållning till nyinvesteringar, med krav på kortare återbetalningstid och högre lönsamhet. De viktigaste investeringarna under året har varit en foderfabrik i Lidköping och en fröanläggning i Eslöv.

## Finanskris och lågkonjunktur

Inför verksamhetsåret 2009 befann sig världen i en djup finansiell kris. Krisen bestod av en bred konjunkturedgång och en kris i det finansiella systemet. Kostnaden för kapital sköt i höjden och i hela näringslivet var möjligheterna att få finansiering via bankerna ytterst osäker. Många planerade investeringar sköts på framtiden eller blev inte av. Samtidigt sjönk efterfrågan och lönsamheten i stora delar av industrin, inte minst bland flertalet leverantörer till Lantmännen. Lantmännen påverkades negativt av lågkonjunkturen, framförallt inom Lantmännen Lantbruk och på maskinsidan.

## Finansiella mål

Lantmännen har två övergripande mål som fastlagts av koncernstyrelsen:

- Avkastningen på eget kapital ska uppgå till lägst 10 procent
- Soliditeten ska uppgå till minst 40 procent

Lantmännen arbetar med styrmedel för den löpande verksamheten och formulerar specifika avkastningsmål för respektive affär. Dessa avkastningsmål uttrycks i procent på operativt kapital som varierar beroende på typ av affär och avkastningsnivåer för jämförbara bolag utanför koncernen. Lantmännens strävan är att uppnå en avkastning på operativt kapital för varje affär som ligger på nivå med jämförbara bolag.

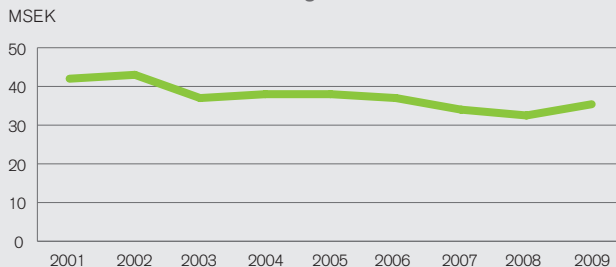
## Kraftfulla åtgärdsprogram

Koncernens kontinuerliga förbättringsarbete intensifierades under året för att möta finanskrisen och konjunkturedgången.

Koncernens avkastning på eget kapital



Koncernens soliditetsutveckling





För att förbättra lönsamheten och sänka kapitalbindningen lanserades tre koncerngemensamma åtgärdsprogram:

- Kapitaleffektivisering
- Kostnadsbesparingar inom varuflödet inklusive större strukturåtgärder
- Organisationseffektivitet. Se vidare ► Sid 9

Åtgärdsprogrammen har till syfte att strukturellt sänka kostnaderna inom verksamheten och minska kapitalbindningen, inom framförallt rörelsekapital.

Läs mer om Lantmännens strategier, ► Sid 8-10

### Kapitaleffektivisering

Inom samtliga affärer har den finansiella målstyrningen skärpts genom att styrning och uppföljning i större utsträckning fokuserar på kassaflöde och avkastning på operativt kapital. Mätning av ekonomiskt värdeskapande har implementerats för bedömning av varje affärs lönsamhet, EAC (Earnings After Capital Charge). Varje verksamhet blir från 2010 bedömd och belönad efter sin förmåga att generera överskott i förhållande till kapitalbindningen. Målet definieras på basis av verksamhetens förutsättningar och revideras årligen. På så sätt tydliggörs att chefer inom organisationen inte enbart har ansvar för rörelseresultatet, utan också för resultatet i förhållande till det kapital verksamheten tar i anspråk.

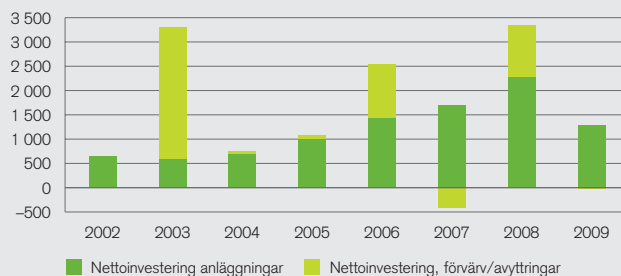
Styrmodellen har uppmuntrat åtgärder som minskar kapitalbindning, och därmed också till en mer återhållsam investeringstakt.

Cash Race är det sammanfattande namnet på ett koncernomfattande program för att minska rörelsekapitalbindningen. Programmet har inneburit en genomgripande översyn av betalningsvillkor till leverantörer, villkor för kundkrediter och en översyn av de affärsmodeller som binder mycket kapital i till exempel lager.

Avkastningen kan höjas på två sätt



Nettoinvesteringar i anläggningstillgångar och förvärv MSEK



Kapitalkostnaden har setts över och tydliggjorts internt genom att avkastningskravet har höjts och återbetalningstiden kortats vid nyinvesteringar. Som en följd minskade investeringarna. Med undantag för nödvändiga ersättningsinvesteringar och investeringar i miljö, godkänns normalt inte investeringar med en längre beräknad återbetalningstid än fyra år.

Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick under året till 2 272 MSEK (-2 776). Det starka kassaflödet är till stor del en effekt av Cash Race programmet och en något lägre investeringstakt än avskrivningar. Lägre priser på insatsvaror och spannmål har också haft en positiv effekt på kassaflödet.

### Varuflödesprojektet

Varuflödesprojektet är den sammanfattande benämningen på koncernens andra stora förbättringsprojekt. Det består dels av större strukturella förändringar inom varuflöde/produktion och en rad besparingsåtgärder inom ramen för koncernens LEAD-program. Effektivisering av varuflödet har också stor betydelse för att minska kapitalbindningen.

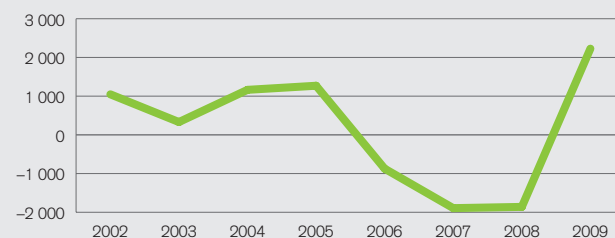
### Större strukturåtgärder

Strukturella förändringar har vidtagits i affärsmodellerna för lagerhållning och produktion. Därtill har ett antal strukturåtgärder vidtagits för att höja effektiviteten samt minska kostnaderna och kapitalbindningen.

Den största strukturåtgärden var beslutet om nedläggning av kycklingverksamheten i Kristianstad, varvid verksamheten istället koncentreras till den modernare anläggningen i Valla. Beslut att investera i ny fabrik för Lantmännen Unibake i Storbritannien fattades för att förlägga tillverkningen närmare de största kundgrupperna. Som en följd beslutades att stänga verksamheten vid Frstrup bageri i Danmark.

En koncentration av kvarnverksamheten i Sverige inleddes under året, efter en konsolidering av kvarnar utanför Sverige. Under fjärde kvartalet 2009 togs beslut om en satsning på kvarnverksamheterna i Uppsala och Malmö samt att inleda MBL-förhandlingar inför nedläggning av kvarnen i Mjölby.

Operativt kassaflöde före finansieringsverksamheten MSEK





### Finansiell ställning

Lantmännens egna kapital (som uppgick till 10 148 MSEK per 31/12 2009) utgörs av inbetalda insatser från medlemmar, insatsemissioner samt balanserade vinstmedel. Lånstrukturen är fördelad på inlåning från medlemmar, pensionskulder och bankkrediter. Tillgängliga långfristiga lån och kreditfaciliteter från banker och kreditinstitut uppgick totalt till 11,5 miljarder SEK per 31 december 2009, varav utnyttjat 8,5 miljarder SEK. Under året genomfördes också en emission av förlagsandelar till medlemmar och medarbetare i Lantmännen, som inbringade 56 MSEK. Förlagsandelarna utgörs av ett mellanting mellan eget kapital och skuld, men hanteras redovisningsmässigt och riskmässigt som en del av eget kapital.

I och med att Lantmännen är en kooperativ förening är målbilden mer komplex än i privatägda företag. Till exempel, har finansverksamheten ett dubbelt syfte. Förutom att finansiera koncernen på bästa möjliga villkor är målet dessutom att erbjuda vissa finansieringsmöjligheter till medlemmarna för Lantmännens lanbruksnära verksamheter. Samtidigt är Lantmännens medlemmar även en viktig och betydande långivare till Lantmännen.

Under året lanserades en ny finansieringstjänst för medlemmar som ersättning för ett antal tidigare kreditjänster.

### Lantmännen Finans AB

Lantmännen Finans AB är koncernens eget finansbolag. Huvudsakligt arbetsområde är finansiering genom leverantörssamarbeten med Lantmännens maskindivision som säljer lantbruks- och

entreprenadmaskiner. Den totala nyfinansieringen uppgick under 2009 till 1 058 MSEK (932). Totalt finansierades 2 570 enheter (2 012) under året. På de marknader där finansiering erbjuds var den genomsnittliga penetrationsgraden 65 procent (51). Kreditförluster i relation till utlåningen motsvarade 0,066 procent (0,001) av kreditportföljen. Den sammanlagda andelen kreditreserver i förhållande till kreditportföljen var 0,28 procent (0,38).

Bolaget som är ett av Finansinspektionen auktoriserat kreditmarknadsbolag har även en inlåningsverksamhet från allmänheten som vid årsskiftet uppgick till 742 MSEK.

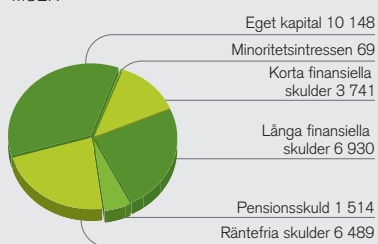
### Betalningsberedskap

Lantmännens målsättning är att det ska finnas likviditet eller kreditfaciliteter i sådan utsträckning att risken för att finansiering saknas eller är oförmånlig vid en viss tidpunkt minimeras, samt att en hög betalningsberedskap säkerställs. Den 31 december 2009 uppgick Lantmännens totala betalningsberedskap till 2 639 MSEK. Den genomsnittliga återstående kreditbindningstiden uppgick vid denna tidpunkt till 3,7 år.

### Bildandet av Lantmännens fastighetsbolag

Under året fattades beslut om bildandet av en helägd fastighetsgrupp inom Lantmännen. I ett första steg kommer koncernens samtliga fastigheter i Sverige att överföras till fastighetsgruppen. Syftet med förändringen är att möjliggöra en mer fokuserad och kostnadseffektiv skötsel och utveckling av koncernens stora fastighetsinnehav.

### Kapitalstruktur MSEK



*Lantmännens verksamhet är kapitalintensiv och kräver omfattande investeringar årligen. Målet för den finansiella verksamheten är att säkerställa kort- och långfristig kapitalförsörjning samt uppnå lägsta möjliga finansieringskostnad samtidigt som de finansiella riskerna hanteras i enlighet med angivna riktlinjer.*

### Visste du att?

- Lantmännen är en av Sveriges största fastighetsägare med en totalyta på cirka 1,6 miljoner m<sup>2</sup>.
- Lantmännen har egna fastigheter på 219 orter i Sverige.
- Totalt hyr Lantmännen ut lokaler om 500 000 m<sup>2</sup> utanför koncernen och är en av de största kommersiella uthyrarna i landet.



# Finansiell översikt

Resultaträkningar i sammandrag, MSEK	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Nettoomsättning	35 101	42 868	35 989	32 256	29 807	28 197	28 038	24 469	24 820
Resultat före avskrivningar	1 855	3 046	2 172	1 815	1 633	2 042	1 743	1 453	1 218
Av- och nedskrivningar	-1 550	-1 910	-1 302	-1 632	-1 513	-1 264	-1 100	-807	-791
Rörelseresultat	305	1 136	870	183	120	778	643	646	427
Finansiella intäkter och kostnader	-370	-434	-48	61	406	-58	-67	-76	56
Resultat efter finansiella poster	-65	702	822	244	526	720	576	570	483
Återbäring, efterlikvid <sup>1</sup>	-1	-122	-83	-64	-139	-199	-154	-161	-144
Skatt, minoritet	-7	-22	-151	152	124	-138	-89	-66	-100
<b>Årets resultat</b>	<b>-73</b>	<b>558</b>	<b>588</b>	<b>332</b>	<b>511</b>	<b>383</b>	<b>333</b>	<b>343</b>	<b>239</b>

<sup>1</sup> Inklusive lokal återbäring/efterlikvid 2001-2005. Redovisade belopp kan inkludera justering avseende föregående år.

Balansräkningar i sammandrag, MSEK	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Goodwill	3 078	3 386	2 510	2 512	1 785	1 872	2 008	445	584
Övriga immateriella anläggningstillgångar	391	459	444	416	327	325	268	50	69
Materiella anläggningstillgångar	10 667	10 974	8 915	7 661	7 348	6 596	6 666	5 662	5 411
Finansiella anläggningstillgångar	3 313	3 140	2 324	2 433	2 190	2 033	2 023	1 830	1 727
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>17 449</b>	<b>17 959</b>	<b>14 193</b>	<b>13 022</b>	<b>11 650</b>	<b>10 826</b>	<b>10 965</b>	<b>7 987</b>	<b>7 791</b>
Varulager	5 646	7 059	6 303	4 804	4 622	4 495	4 633	4 752	4 321
Kortfristiga fordringar	5 411	7 266	7 797	6 695	7 256	6 762	6 336	5 618	6 070
Kassa och bank	385	269	450	822	1 040	573	513	469	377
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>11 442</b>	<b>14 594</b>	<b>14 550</b>	<b>12 321</b>	<b>12 918</b>	<b>11 830</b>	<b>11 482</b>	<b>10 839</b>	<b>10 768</b>
<b>Summa tillgångar</b>	<b>28 891</b>	<b>32 553</b>	<b>28 743</b>	<b>25 343</b>	<b>24 568</b>	<b>22 656</b>	<b>22 447</b>	<b>18 826</b>	<b>18 559</b>
Eget kapital	10 148	10 528	9 483	9 038	8 872	8 337	7 998	7 805	7 521
Minoritet	69	56	289	328	388	341	321	306	315
Avsättningar	2 206	2 371	2 952	2 978	3 021	2 577	2 743	2 678	2 696
Långfristiga skulder	6 951	8 220	5 379	5 454	3 045	4 268	4 098	1 577	1 704
Kortfristiga skulder	9 517	11 378	10 640	7 545	9 242	7 133	7 287	6 460	6 323
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>28 891</b>	<b>32 553</b>	<b>28 743</b>	<b>25 343</b>	<b>24 568</b>	<b>22 656</b>	<b>22 447</b>	<b>18 826</b>	<b>18 559</b>

Nyckeltal	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Rörelsemarginal, %	0,9	2,6	2,4	1	0	3	2	3	2
Vinstmarginal, %	-0,2	1,3	1,6	1	2	1	1	1	1
Kapitalomsättningshastighet, ggr	1,7	2,1	2,0	-	-	-	-	-	-
Avkastning på eget kapital, %	-0,7	6,8	7,3	4	8	7	6	6	5
Avkastning på operativt kapital, %	1,4	5,6	5,3	-	-	-	-	-	-
Soliditet, %	35,4	32,5	34,0	37	38	38	37	43	42
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,9	1,1	0,9	-	-	-	-	-	-
Medelantal anställda	10 552	12 671	12 830	12 833	12 230	11 387	12 178	10 268	10 402

För åren 2001-2006 redovisas endast heltalsuppgifter

Kassaflödesanalyser i sammandrag, MSEK	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Kassaflöde från den löpande verksamheten								
före förändring av rörelsekapital	1 138	1 153	1 454	1 317	1 223	1 425	1 216	1 161
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	2 417	-730	-1 235	-764	1 053	418	-296	527
Kassaflöde från investering i immateriella och materiella anläggningstillgångar, netto	-1 328	-2 284	-2 112	-1 427	-1 007	-680	-589	-641
<b>Operativt kassaflöde</b>	<b>2 227</b>	<b>-1 861</b>	<b>-1 893</b>	<b>-874</b>	<b>1 269</b>	<b>1 163</b>	<b>331</b>	<b>1 047</b>
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter <sup>1</sup>	9	-1 060	423	-1 108	-77	-62	-2 715	-
Årets totala kassaflöde	131	-233	-400	-640	552	519	49	92
Likvida medel vid årets slut	391	269	484	875	1 539	1 086	513	469
Insatsutdelning, insatsemission <sup>2</sup>	163	167	201	155	150	88	38	38

<sup>1</sup> 2009 bland annat förvärv av 38% i Bakehouse samt försäljning av Färskröd Sverige. 2008 bland annat förvärv av Euro-Bake, Eurobuns och Baco samt försäljning av Weibull Trägård och Granngården. 2007 bland annat förvärv av minoriteten i Kronfågel och försäljning av Anacyen. 2006 bland annat förvärv av Belpankoncernen och Aspen. 2003 bland annat förvärv av Schulstad.

<sup>2</sup> Enligt styrelsens förslag för 2009.

# Risker och osäkerhetsfaktorer

Riskerna i Lantmännens verksamhet kan i huvudsak delas in i strategiska risker, operativa risker i affärsverksamheten och risker relaterade till finansverksamheten.



## Riskhantering

Det tillhör det dagliga arbetet i Lantmännen att identifiera och hantera risker samt att förhindra och begränsa potentiella risker.

Risker förknippade med affärsutveckling och långsiktig planering hanteras främst genom att beslut av strategisk karaktär diskuteras i koncernledningen och beslutas i koncernstyrelsen samt genom en årlig process för strategisk plan. Alla enheter och nivåer är involverade i strategiprocessen, vilket säkerställer att planer och inriktning blir väl förankrade.

### Hantering av Kronfågelincidenten

Den så kallade glasincidenten som inträffade i mars resulterade i en total återkallelse av all fryst kyckling under varumärket Kronfågel. Konsumenternas säkerhet stod i fokus och ingen person kom till skada. Varumärkesmätningar visar att konsumenterna har fortsatt högt förtroende och att konsumtionen har återhämtat sig förhållandevis snabbt. För att höja säkerheten ytterligare har investeringar gjorts i scannerutrustning på samtliga produktlinjer i Sverige.

De operativa riskerna hanteras normalt av de operativa enheterna i koncernen medan finansiella risker i huvudsak hanteras av den centrala finansfunktionen. I vidstående tabell finns en översikt av de operativa och finansiella risker som identifierats i Lantmännen, och som hanteras som en del av verksamhetens planering och uppföljning.

För mer om risker och riskhantering hänvisas till förvaltningsberättelsen och till Not 25 [▶ Sid 75, 106](#)

## Strategiska risker

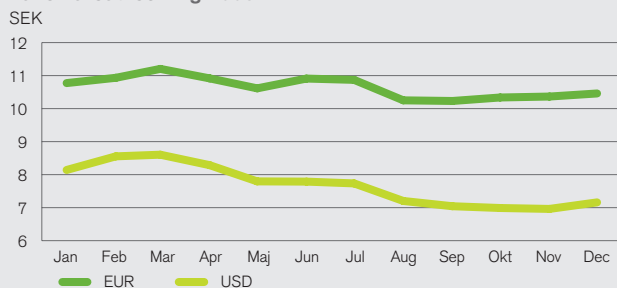
Basen för Lantmännens affärsverksamhet är att erbjuda varor och tjänster som efterfrågas på marknaden. Att vara utsatt för risker är en del av varje affärsverksamhet. Lantmännens förmåga att öka lönsamheten och avkastningen för ägarna är beroende av hur väl koncernen lyckas utveckla nya produkter, upprätthålla en kostnadseffektiv tillverkning samt bibehålla och utveckla starka marknadspositioner.

Lantmännen agerar på konkurrensutsatta marknader som i de flesta fall är mogna. Det innebär att efterfrågan är relativt stabil samtidigt som priskonkurrensen är stark inom flertalet produktkategorier. Koncernen kan i framtiden möta både starka befintliga konkurrenter och nya aktörer som etablerar sig på Lantmännens marknader. Lantmännens konkurrenskraft säkerställs genom kontinuerlig utveckling och optimering av organisation och processer.

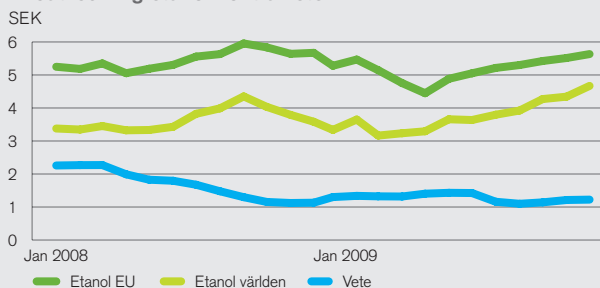
Koncernen är beroende av tillgång på flera olika råvaror, och särskilt känslig för prisfluktuationer på spannmål, soja och raps. Hanteringen av prisförändring är en viktig faktor för konkurrenskraften och förbättrad lönsamhet.

Lantmännen har ambitionen att växa inom utvalda affärsområden dels organiskt, dels kompletterat med utvalda förvärv inom vissa affärsområden. Att integrera förvärvade verksamheter och tillvarata planerade synergier, är en omfattande process som kräver ett strukturerat arbetssätt då det är förknippat med betydande risker.

Växelkursutveckling 2009



Prisutveckling etanol kontra vete



## Operativa risker Förklaring och hantering

*Lantmännens förmåga att öka lönsamheten och avkastningen för ägarna är till stor del beroende av hur väl koncernen lyckas utveckla nya produkter och upprätthålla en kostnadseffektiv tillverkning samt expandera verksamheten*

<i>Reglering och tillsyn</i>	Koncernens verksamhet är delvis tillståndspliktig och föremål för reglering och tillsyn. Framtida förändringar av lagar, förordningar och andra regler liksom förändringar av regelverket inom EU kan komma att påverka Lantmännens verksamhet, resultat och ekonomiska ställning. Koncernledningen gör löpande bedömningar av sådana legala frågor, för att i möjligaste mån förutse och begränsa skadan av eventuella förändringar.
<i>Varumärkesrisker</i>	Lantmännen ska bedriva sin verksamhet på ett sätt som är långsiktigt hållbart ur ekonomiskt, ekologiskt och socialt perspektiv. All verksamhet som inte bedrivs inom ramarna för detta, riskerar att på sikt skada intressenternas förtroende för varumärket "Lantmännen". Livsmedelssäkerhet och förebyggande arbete bedrivs för att säkerställa livsmedelssäkerheten från jord till bord.
<i>Konjunktur</i>	Affärsverksamheten påverkas av allmänna förändringar i konjunkturen, förändringar i efterfrågan inom specifika områden och av Lantmännens relativa konkurrenskraft på marknaden. Division Livsmedel är relativt stabil med begränsad påverkan av konjunktursvängningar, medan övriga divisioner tenderar att följa den allmänna konjunkturen. Lantmännen eftersträvar en flexibilitet som gör att kostnadsläget kan anpassas efter svängningar i konjunkturen.
<i>Sjukdomssmitta</i>	Salmonellasmitta i foderfabriker och animalieproduktion är en väsentlig risk för Lantmännen. Likaså fågelinfluensa och smitta av andra sjukdomar utgör risker som kan påverka Lantmännens verksamhet negativt. För att begränsa risken har Lantmännen en omfattande egenkontroll för att ständigt övervaka och förebygga smitta i foderfabriker och animalieproduktion.
<i>Energipriser</i>	För att undvika att förändrade energi- och råvarupriser får ett alltför snabbt genomslag på det operativa resultatet har Lantmännen som policy att löpande prissäkra en betydande del av den planerade förbrukningen på upp till 36 månaders sikt.
<i>Råvarupriser</i>	Lantmännen är särskilt känsligt för förändringar i priset på råvarorna spannmål, soja och raps. Stigande priser på dessa råvaror innebär ökade kostnader. Prissäkring av råvaror sker direkt i avtal med leverantörer, genom finansiell prissäkring på internationella råvarubörser samt med olika banker.
<i>Svensk etanolproduktion</i>	Beslut om investeringen i etanolfabriken i Norrköping grundades på förutsättningen om fortsatt tull på importerad etanol från länder utanför EU. Höga spannmålspriser och osäkerhet avseende priset på etanol, liksom ändrade tullregler, utgör betydande riskfaktorer som kan ändra förutsättningarna för svensk produktion av drivmedelsetanol.
<i>Försäkringsbara risker</i>	Lantmännen har sedvanliga försäkringsprogram avseende egendom- och ansvarsrisker för koncernen. Huvuddelen av försäkringsprogrammen kanaliseras via koncernens eget försäkringsbolag, Diruval, med placering i Schweiz.
<i>Klimatförändringar</i>	Klimatförändringar innebär ökade risker för Lantmännen ur flera perspektiv. Odlingen kan påverkas genom förändrad markbördighet och begränsad tillgång på färskvatten. Lantmännen hanterar riskerna genom fortlöpande utveckling av odlingstekniker, sortförädling och anpassning till geografisk placering samt genom att bygga kunskap avseende verksamhetens behov av färskvatten.
<i>Begränsade resurser</i>	Tillgången till åkermark för livsmedel och energiproduktion blir mer begränsad i och med konkurrens från till exempel infrastruktur och bebyggelse. Lantbruket är också beroende av andra resurser som blir alltmer begränsade såsom färskvatten och ändliga naturresurser till exempel olja och fosfor. Utveckling av produktiviteten på ett resurseffektivt sätt är ett ständigt pågående arbete.

## Finansiella risker Förklaring och hantering

*Koncernen är utsatt för finansiella risker till följd av förändringar i valutakurser och räntenivåer. Lantmännen är exponerat för likviditets- och finansieringsrisker samt för kredit- och motpartsrisker.*

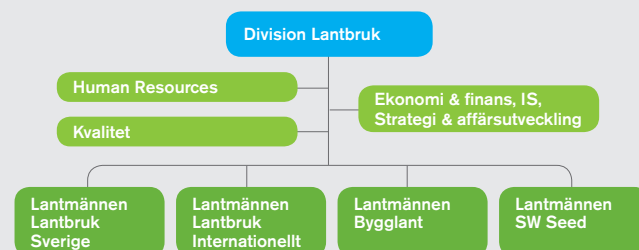
<i>Ränterisk</i>	Med ränterisk avses risken för negativ påverkan på koncernens resultat och kassaflöden till följd av förändringar i marknadsräntan. Lantmännens strategi är att i huvudsak uppta lån med kort räntebindning och lång kapitalbindning. Genom säkring via ränteswappar kan önskad räntebindning och önskvärt skydd av den totala räntekostnaden uppnås. Lantmännens genomsnittliga räntebindningstid uppgick till drygt 8 månader per den 31 december 2009.
<i>Kreditrisk</i>	Kreditrisk i kundfordringar hanteras genom policy för särskild kreditprövning. Lantmännen tillämpar kreditkontroll av sina kunder där information om kundernas finansiella ställning inhämtas från olika kreditupplysningsföretag.
<i>Valutarisk</i>	Koncernens valutarisker hanteras centralt och beslut tas löpande om eventuella valutasäkringar i enlighet med finanspolicyen. Målet för valutariskhanteringen är att minimera den kortsiktiga effekten av valutakursförändringar. Lantmännen använder sig av terminskontrakt i syfte att säkra framtida betalningsflöden i utländska valutor.
<i>Refinansieringsrisk och likviditetsrisk</i>	Med refinansieringsrisk avses risken att kostnaden blir högre och finansieringsmöjligheterna begränsade när lån och krediter ska omsättas. Lantmännen begränsar refinansieringsrisken genom god spridning av motparter och genom att ha en god spridning på låneskuldens förfalloprofil. Likviditetsrisk är risk för att betalningsförpliktelser inte kan uppfyllas. Genom att ständigt hålla en viss andel av omsättningen i likvida tillgångar alternativt i form av outnyttjade kreditfaciliteter försäkras sig Lantmännen att hålla en god finansiell beredskap. Genom detta minimeras koncernens likviditetsrisk.



# Division Lantbruk

## Nyckeltal

division Lantbruk	2009	2008
Nettoomsättning, MSEK	10 749	14 154
Rörelseresultat, MSEK	-140	361
Rörelsemarginal, %	-1,3	2,6
Avkastning på operativt kapital, %	-3,3	8,8
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	298	310
Medelantal anställda	1 230	1 435
varav kvinnor, %	28	27
CO <sub>2</sub> , egen energianvändning, tusen ton	27,2	31,2



# Division Lantbruk

Division Lantbruk utvecklar och erbjuder produkter och tjänster som bidrar till ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Divisionen utgör grunden för Lantmännenkoncernen och riktar sig till lantbrukare (växtodlare och animalieproducenter) och industrikunder (köpare av spannmål), både i Sverige och på den internationella marknaden.

Lantmännen Lantbruk förädlar, marknadsför och säljer spannmål och oljeväxter; utvecklar, tillverkar och säljer foder för ko, gris, fågel och häst; utför byggnationer för lantbrukssektorn; utvecklar och marknadsför utsäde och frö, samt erbjuder ett komplett sortiment av växtodlingsprodukter.

Vårt mål är att vara lantbrukarens bästa affärspartner genom att erbjuda produkter och tjänster som skapar förutsättningar för att bedriva ett lönsamt och effektivt lantbruk. Lantmännen Lantbruk är marknadsledande i Sverige med marknadsandelar på mellan 50 och 90 procent.

I division Lantbruk ingår sedan den 1 oktober 2009 Lantmännen Lantbruk Sverige (tidigare affärsområdet Lantmännen Lantbruk, det vill säga spannmål, foder och växtodling), Lantmännen Lantbruk Internationellt, Lantmännen SW Seed, Lantmännen Bygglant, Lantmännen Krafft och Lantmännen Solanum.

Under 2009 flyttades fröaffären i Sverige från Lantmännen SW Seed till Lantbruk. Genom att flytta fröaffären förenklades arbetet med frö inom Lantmännen och effektiviteten ökade avsevärt. Lantmännen SW Seed fortsätter att utveckla sorter och blandningar samt ansvarar för all internationell marknadsföring och försäljning.

## Omvärld och marknad

Spannmålsmarknaden har under 2009 varit under press efter att världen bärgat ytterligare en mycket stor skörd, samtidigt som

lagren redan var välfyllda och efterfrågan från foderindustrin minskade till följd av lågkonjunkturen. I Europa minskade spannmålsproduktionen jämfört med föregående år men stora ingående lager medför ett stort exportbehov framöver. Årets svenska skörd landade på 5,2 miljoner ton vilket är i nivå med förra året. Avkastningen har varit god och kvaliteten likaså, vilket till viss del kompenserar för de låga världsmarknadspriserna.

Den odlade arealen i Sverige 2009 var fyra procent lägre än 2008 då det skedde ett trendbrott med en ökning på tio procent. Om inte spannmålspriserna stiger finns risk att produktionen minskar ytterligare 2010. Många lantbrukare har pressad likviditet och starkt kostnadsfokus.

Handeln med gödsel försenades under hösten 2009 på grund av regeringens förslag att avskaffa kväveskatten på gödsel. Förslaget välkomnades av Lantmännen och innebär en förbättrad konkurrenskraft för det svenska lantbruket.

Animalieproduktionen i Europa utmanas av en minskad efterfrågan till följd av den ekonomiska krisen och lönsamheten är hårt pressad. Framförallt har det varit mycket tufft för mjölksektorn där ett globalt mjölköverskott och fallande efterfrågan har pressat priset och lett till en utslaktning av kor. Nu ser dock utvecklingen ut att vända i och med positiva signaler från mejerimarknaden och sjunkande foderkostnader.

På marknaden för växtförädling och utsäde har det över hela Europa skett en ökning av hemma- och legorensat utsäde och en minskning av certifierat utsäde. I Sverige minskade arealerna med vårsträsad medan marknaden ökade för vall- och våroljeväxter.

Marknaden för lantbruksbyggnader 2009 har klarat sig relativt bra i jämförelse med många andra verksamheter.

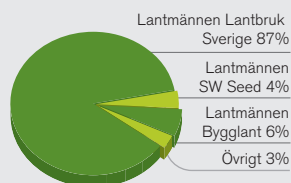


Divisionschef  
**Arne Rantzow**

I samband med Lantmännens omorganisation den 1 oktober 2009 tillträdde Arne Rantzow som chef för division Lantbruk. Tidigare var Arne Rantzow chef för affärsområdet Lantmännen Lantbruk.

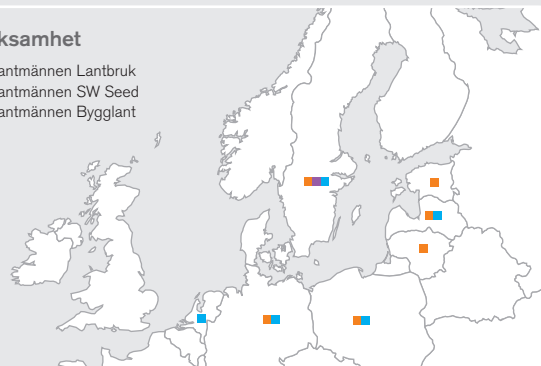


## Andel av divisionen



## Verksamhet

- Lantmännen Lantbruk
- Lantmännen SW Seed
- Lantmännen Bygglant





# Lantmännen Lantbruk Sverige

## Verksamheten 2009

Under 2009 genomgick Lantmännen Lantbruk Sverige en stor organisationsförändring med målet att skapa högre grad av kundorientering i organisationen, hantera nya affärsmodeller till kunderna, tydligare bli Ett Lantbruk, uppfylla de ekonomiska målen, samt att stärka konkurrenskraften på den allt tuffare marknaden. Förutom ny organisationsstruktur startades under 2009 ytterligare åtgärdsprogram för att förbättra lönsamheten. Bland dessa kan nämnas nytt affärsupplägg för gödsel- och utsädesförsäljningen och implementering av LEAD produktivhetsprogram i samtliga foderfabriker. Dock är de genomförda åtgärderna inte tillräckliga för att uppnå ett tillfredsställande resultat.

## Resultatutveckling i den kooperativa delen av Lantmännen Lantbruk Sverige

Nettoomsättningen för året uppgick till 9 630 MSEK (12 903), en minskning med 25 procent.

Den minskade gödsel-försäljningen, -1 500 MSEK jämfört med 2008, är den främsta orsaken till den lägre nettoomsättningen. Riksdagens beslut att ta bort gödselmedelsskatten från 1 januari 2010 innebar att försäljningen av gödsel avstannade i september. Samtidigt påverkades gödsel-försäljningen av att lantbrukarna köpte en stor del av 2009 års behov av gödsel redan under 2008 på grund av förväntningar om en högre prisnivå på gödsel 2009.

Omsättningen har även påverkats av lägre volymer för foder samt lägre priser på spannmål och foder.

Rörelseresultatet för året uppgick till -242 MSEK (160), vilket är otillfredsställande. Rörelseresultatet har påverkats negativt av den lägre nettoomsättningen avseende gödsel och foder. Den minskade försäljningen av gödsel och foder medförde sammantaget ett resultatbortfall på cirka -200 MSEK, varav effekten av gödselmedelsskatten uppgick till -50 MSEK. Därtill har resultatet påverkats negativt med sammantaget -230 MSEK genom nedskrivning av inliggande gödsellager, nedklassning av spannmål till följd av låg kvalitet i 2008 års skörd samt av kraftigt



ökade logistikkostnader för omflyttning och import av varor relaterade till dessa kvalitetsproblem.

## Spannmål

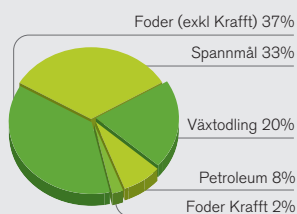
Lantmännen Lantbruk Sverige hanterar cirka 2,3 miljoner ton spannmål och oljeväxter under ett normalår. Spannmålen säljs till svenska och internationella kunder. Inom svensk industri sker leveranser till kvarn-, foder-, bränneri-, etanol- och malteri-verksamhet. Stora exportprodukter är kornveten till Sydeuropa, havre till Tyskland, Norge, Spanien och USA. Maltkorn exporteras till Holland och Belgien, men även till Skottland. Lin som säljs till Tyskland är en relativt ny exportprodukt.

Skördeåret 2009 blev bra både kvalitativt och kvantitativt med goda skördebetingelser. Även övriga Europa och resten av världen har haft höga spannmålsskördar, vilket lett till att priserna på spannmål sjunkit kraftigt.

## Nyckeltal för den kooperativa delen av Lantmännen Lantbruk Sverige

	2009	2008
Nettoomsättning, MSEK	9 630	12 903
Rörelseresultat, MSEK	-242	160
Rörelsemarginal, %	-2,5	1,2
Avkastning på operativt kapital, %	-6,9	4,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	205	263
Medelantal anställda	876	1 052
varav kvinnor, %	23	23

## Omsättning Lantmännen Lantbruk Sverige





Lantmännen Lantbruk Sverige har de senaste åren legat i framkant när det gäller utveckling av affärsmodeller för spannmålshandeln i Sverige. Under året 2009 togs ytterligare ett steg i och med lanseringen av optionsavtalet, en flexibla variant av terminsavtal med möjlighet att justera avtalat pris vid uppgång. Depåavtalet som introducerades 2008 har fått stort genomslag. Under 2009 tecknades 200 000 ton spannmål enligt avtalet, vilket är närmare en sexdubbling jämfört med 2008 års volym. För att uppnå ökad internationell konkurrenskraft arbetar Lantmännen Lantbruk med flera aktiviteter för att sänka kostnadsnivån i spannmålsaffären.

### Växtodling

Gödselmarknaden har under årets första hälft präglats av stor prisnedgång. Den svenska riksdagens beslut att från den 1 januari 2010 avskaffa kväveskatten på gödsel har gjort att försäljningen av gödsel har varit näst intill obefintlig under hösten.

Under 2009 fortsatte arbetet med den lyckade satsningen på biologiskt behandlat utsäde med de miljövänliga metoderna ThermoSeed, Cedomon och Cerall. Den internationella marknaden för dessa produkter växer. Tack vare miljövänliga metoder med bättre effekter än kemisk betning, har Lantmännen under 2009 infört generell betning på vårutsäde.

Under 2009 godkändes Cerall i Storbritannien och är nu godkänd på de strategiskt mest viktiga marknaderna i Europa. Även ThermoSeed-metoden har lanserats internationellt och rönt stora framgångar. Lanseringen sker genom ett samarbetsavtal mellan Lantmännen Lantbruks dotterbolag, SeedGard och holländska Inotec.

Det nya renseriet, i direkt i anslutning till Lantmännen Lantbruks utsädesanläggning i Eslöv, invigdes i november 2009 och är Europas modernaste fröanläggning. Investeringen ger stora samordningsvinster då både utsäde och frö kan hanteras på samma ställe.

### Foder

Lantmännen Lantbruk erbjuder ett heltäckande fodersortiment för animalieproduktion under varumärken som Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect. Huvuddelen av foderförsäljningen sker till animalieproducenter i Sverige. Det har varit en hög takt inom produktutvecklingen. Ambitionen är att kunna erbjuda flexibla foderlösningar för alla gårdars speciella behov.



Ett led i att erbjuda lantbrukarna klimatmedvetna val är det närproducerade fodret Nötfor Nära, som lanserats under året. I detta foder garanterar Lantmännen att det inte ingår några råvaror odlade utanför Europa.

Året har präglats av svag lönsamhet för mjölkproducenter. Nötfor Vida, som lanserats under året, kompletterar och vidgar Lantmännen Lantbruks sortiment för mjölkkor och ungdjur och erbjuder ett nytt alternativ i det läge som svensk mjölkproduktion befinner sig i.

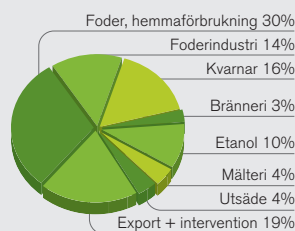
Grisproduktionen har haft bättre lönsamhet och det nya digivningsfodret till suggor, Piggfor Diva, har fått ett mycket bra mottagande. Vi har under året inte haft tillräckligt konkurrenskraftiga erbjudanden vilket har lett till tappade marknadsandelar inom vissa segment.

Trenden med en ökad andel gårdstillverkning håller i sig, vilket också lett till lägre volymer.

De minskade volymerna gör att foderverksamheten måste effektiviseras för att vara fortsatt konkurrenskraftig. Under 2009 har kostnadsbesparingar på 35 MSEK genomförts.

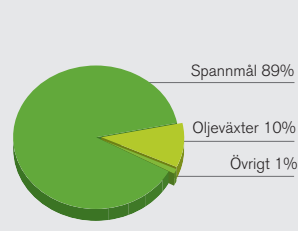
Lantmännen Lantbruk har förlängt samarbetsavtalet med det holländska forsknings- och utvecklingsbolaget CCL BV, angående gemensam utvecklings- och försöksverksamhet för

Spannmålsanvändning, prognos 2009/2010

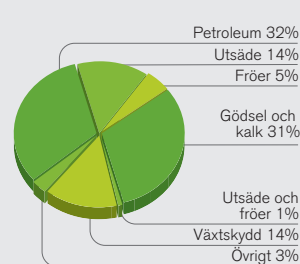


Svensk spannmålsproduktion 2009/2010 beräknas till 5 646 tusen ton.

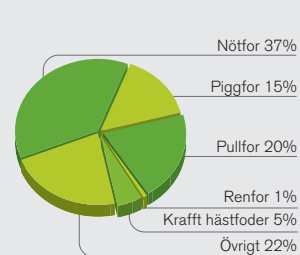
Omsättning spannmål och oljeväxter



Omsättning växtodling



Omsättning foder





nöt-, gris- och fjäderfäfoder. CCL BV är dotterbolag till Cehave Landbouwbelang som är marknadsledande fodertillverkare i Holland.

Nötcenter Viken, Lantmännens försöksgård för nötfoder, fortsätter att presentera goda resultat. Med en avkastning på 11 768 kg mjölk, ligger försöksgården i täten bland de mjölkbesättningar i Sverige som har högst avkastning. Under året har utbyggnaden av försöksgården blivit klar. Investeringen på 14 MSEK ger plats åt 520 mjölkkor och lika många ungdjur.

#### Affärskoncept

Under året har Lantmännen Lantbruk introducerat fler webbaserade tjänster för att förenkla handeln och erbjuda kunderna en ökad tillgänglighet och service. Intresset för nättjänster växer även hos lantbrukare och tillströmningen ökar i takt med att antalet tjänster utökas. Även om utvecklingen av näthandeln fortsätter är den endast ett komplement till de personliga kontakterna, som fortfarande är centrala för Lantmännen Lantbruks verksamhet.

Under året har modellen för prissättning av foder- och växtodlingsprodukter förändrats och baseras nu på aktuell marknadspris istället för som tidigare på inköpspris.

#### Lantmännen Krafft

Lantmännen Krafft är Sveriges största leverantör av hästfoder med en marknadsandel på 75 procent. Krafft utvecklar, marknadsför och säljer landets bredaste produktsortiment inom hästfoder. Krafft är framförallt starka på marknaden för den professionella hästnäringen med uppfödare och tävlingshästar.

Lantmännen Krafft fortsätter den framgångsrika satsningen på export och produkterna finns nu i 20 länder, främst i Europa. Exportvolymerna svarade 2009 för drygt 20 procent av försäljningen. Försäljningsvolymerna i Sverige minskade under 2009 som en följd av konjunkturedgången och minskat antal hästar. Det sistnämnda gäller framförallt det stora antalet ridhästar. Under året lanserades flera nya produkter både för fritids- och tävlingshästar. Under året har också hela Kraffts produktsortiment fått deklaration för beräknat klimatvärde samt stärkelsedeklaration.

## Internationell verksamhet

Lantmännens strategi är att lantbruksverksamheten ska bli mer internationell. I den allt mer globaliserade ekonomin är det viktigt för Lantmännen Lantbruk att vara en stor aktör för att kunna vara en så bra affärspartner som möjligt för sina kunder. Under 2009 fortsatte arbetet med att öka inköpskraften för insatsvaror.

Lantmännen Lantbruks samarbete med det tyska bolaget HaGe Kiel har utvecklats väl. Lantbruks ägarandel är 38 procent. Lantmännen har indirekt stärkt sin position i Tyskland genom HaGe Kiels förvärv av det tyska lantbruksföretag BSL.

Scandinavian Farmers är ett 50/50-ägt bolag av Lantmännen och DLG (Dansk Landbruks Grovvarerelskab). Bolaget driver de båda företagens lantbruksverksamhet i de tre baltiska länderna. Cerealias verksamhet i Rezekne i östra Lettland har övertagits av Scandinavian Farmers. Härigenom har verksamheten i Lettland fått betydligt större bas och möjlighet att utvecklas i snabbare takt.

## Lantmännen Bygglant

Lantmännen Bygglant projekterar och utför byggnationer och installationer och säljer inredning och utrustning för lantbrukssektorn. Företaget erbjuder service och rådgivning inom området inomgårdsutrustning för lantbrukets driftbyggnader.

Trots den negativa lönsamhetsutvecklingen inom mjölk- och spannmålsproduktion har aktiviteten bland Bygglants kunder legat på samma nivå som år 2008. Arbetet med att öka den geografiska täckningen genom rekrytering av nya säljare pågår och är en mycket viktig del i utvecklingsplanen för de kommande åren. Bygglant har etablerat sig som en aktör inom området för gårdsbaserad biogasproduktion. Intresset för biogasproduktion bland kunderna är mycket stort och sett till regeringens mål om investeringar de kommande fem åren är potentialen stor på detta område.

# Lantmännen SW Seed

Lantmännen SW Seed, tidigare Svalöf Weibull, är ett internationellt växtförädlings- och utsädesföretag som utvecklar och marknadsför nya sorter av lantbruksväxter samt producerar utsäde. Lantmännen SW Seed har förädlingsstationer i Sverige, Tyskland och Holland och utför sortprovning över hela världen. Huvudmarknaderna finns i Nord- och Centraleuropa.

## Verksamheten 2009

Två viktiga händelser under året för Lantmännen SW Seed har varit etableringen av ett gemensamt företag för förädling, produktion och marknadsföring av höstraps, samt överföringen av Lantmännen SW Seeds fröaffär till Lantmännen Lantbruk.

Genom etableringen av det gemensamma företaget SW Winter Oilseed AB har Lantmännen SW Seed tagit ett viktigt steg att skapa ett ännu större förädlingsprogram för höstraps med större konkurrenskraft på den europeiska marknaden. Samarbetet med Florimond Desprez i Frankrike och Elsoms Seeds i Storbritannien är inriktat på förädling både mot hybrider och konventionella sorter. Lantmännen SW Seed är majoritetsägare i företaget.

Under 2009 flyttades fröaffären i Sverige från Lantmännen SW Seed till Lantbruk Sverige. Lantmännen SW Seed fortsätter att utveckla sorter och blandningar och ansvarar för all internationell marknadsföring och försäljning.

Förädlingsstationen i Hadmersleben i Tyskland har under 2009 moderniserats med bland annat nya moderna laboratorier, klimatkammare och arbetsrum.

## Marknad

I Sverige introducerades malkornssorten Quench framgångsrikt samtidigt som NFC Tipple kraftigt ökade sina marknadsandelar. Foderkornssorten Gustav tappade volym men är näst största sort i marknaden. SW Seed stärkte ytterligare sin position på havremarknaden.

I Tyskland ökade höstrapsorterna Goya och Galileo i volym, medan Vision befäste sin starka ställning och marknadsandelen steg till 15 procent. I Polen ökades marknadsandelarna kraftigt till 18 procent och SW Seed är nu nummer två på denna marknad.

Höstraps är en strategiskt viktig gröda för Lantmännen SW Seed och produktportföljen för konventionella sorter har varit bland Europas bästa under 2009. Den nya sorten Fashion är en mycket framstående höstrapsort i Europa som har visat mycket goda resultat i officiella försök.

Under året har Lantmännen SW Seed implementerat en uppdaterad kvalitetssäkringspolicy för GMO (Genetiskt Modifierad Organism) för alla verksamheter i Sverige och utomlands. Policyn ligger i linje med Lantmännens uppförandekod och förebygger en negativ exponering av varumärket och säkerställer att lagar och förordningar följs såväl som alla avtal med tredje part.



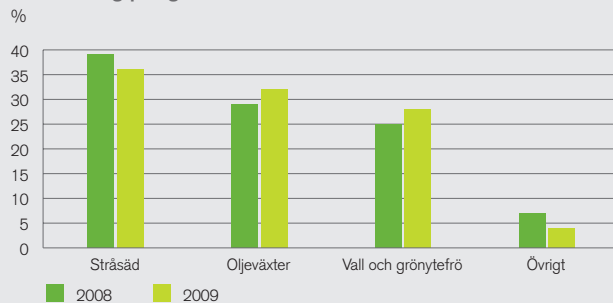
## Lantmännen Lantbruk inför 2010

Division Lantbruks ambition är att vara ett av Europas bästa företag inom sin bransch samt att stärka och utveckla sin ställning som lantbrukarens bästa affärspartner.

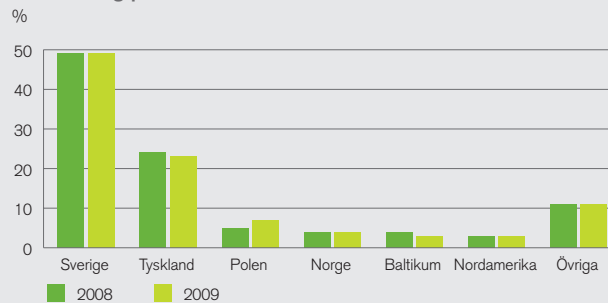
För att ge lantbrukarens verksamhet så goda möjligheter som möjligt är Lantmännen Lantbruks högsta prioritet att fortsätta kraftfullt driva effektiviseringsåtgärder för att stärka konkurrenskraften.

I kombination med effektiviseringarna är det också viktigt för Lantmännen Lantbruk att agera offensivt och bidra till att stärka framtidstron inom svenskt lantbruk. Därför kommer 2010 att kännetecknas av att Lantmännen Lantbruk erbjuder nya och utvecklade affärsmodeller och produkter, samt har en verksamhet som utgår ifrån marknadens och kundernas krav.

Omsättning per gröda Lantmännen SW Seed



Omsättning per land Lantmännen SW Seed



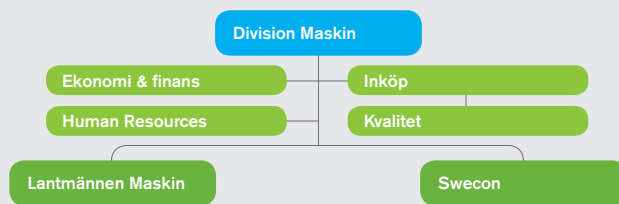


# Division Maskin



## Nyckeltal division Maskin

	2009	2008
Nettoomsättning, MSEK	7 101	9 529
Rörelseresultat, MSEK	35	376
Rörelsemarginal, %	0,5	3,9
Avkastning på operativt kapital, %	1,6	17,1
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	84	276
Medelantal anställda	1 553	1 664
varav kvinnor, %	10	10





# Division Maskin

Division Maskin driver verksamhet inom två enheter: Lantmännen Maskin, med inriktning på lantbruk, och Swecon, som verkar inom området anläggningsmaskiner. Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner i Skandinavien. Swecon har motsvarande uppgifter när det gäller Volvos anläggningsmaskiner i Sverige, Baltikum och en del av Tyskland.

## Omvärld och marknad

2007 och första halvan av 2008 var den bästa period som maskinhandeln upplevt under 2000-talet. Den sammantagna globala efterfrågan översteg tillverkarnas produktionsförmåga med långa leveranstider som följd. För återförsäljare, som till exempel Swecon och Lantmännen Maskin, innebär detta att de tvingades lägga order hos fabrikerna för att över huvud taget få tillgång till maskiner. När så den globala finanskrisen och den efterföljande lågkonjunkturen drabbade världsekonomin och efterfrågan på maskiner plötsligt upphörde kunde återförsäljarna inte annullera lagda order utan tvingades se hur lagret av nya maskiner successivt ökade samtidigt som inbytesmaskinerna blev mer och mer svårsålda. Många återförsäljare gick därför in i 2009 med alldeles för stora lager och detta i en marknad som, åtminstone när det gäller anläggningsmaskiner, i stort sett kollapsat. För att klara likviditeten måste återförsäljarna försöka minska lagernivåerna, vilket har inneburit prispress och försämrade marginaler.

På den svenska anläggningsmaskinmarknaden och i Tyskland har en fortsatt bra beläggning på verkstäderna och en acceptabel reservdelsförsäljning kunnat kompensera en del av det stora bortfallet på förmarknaden. Trots detta måste 2009 ses som ett förlorat år för den samlade globala anläggningsmaskinverksamheten.

Inom lantbruksmaskinsektorn har finanskrisen främst drabbat de danska bönderna, eftersom bankernas vilja att finansiera maskininvesteringar legat på en synnerligen låg nivå. De svenska böndernas investeringsvilja har successivt minskat under året som en följd av låga spannmåls- och mjölkpriser. Under senare delen av året har bristen på likviditet också påverkat servicemarknaden negativt. I Norge har lantbruksmarknaden, som en konsekvens av att Norge som land gått ganska opåverkat genom krisåret 2009, legat på en förhållandevis stabil nivå. Detta har ytterligare förstärkts av det faktum att norsk jordbrukspolitik dämpat effekterna av sjunkande världsmarknadspriser på jordbruksprodukter.

## Inför 2010

Division Maskin startade sin verksamhet den 1 oktober 2009 och kommer under första halvan av 2010 lägga fast den framtida organisationen samt övergripande affärsprocesser. Utgångspunkten för arbetet kommer att vara att förstärka närvaron på de marknader där divisionen är aktiv. I detta arbete intar ökat kundfokus och snabbhet och kvalitet på servicemarknaden nyckelroller.

Hur marknaden för anläggnings- och lantbruksmaskiner kommer att utveckla sig under 2010 beror på hur snabbt världsekonomin återhämtar sig.

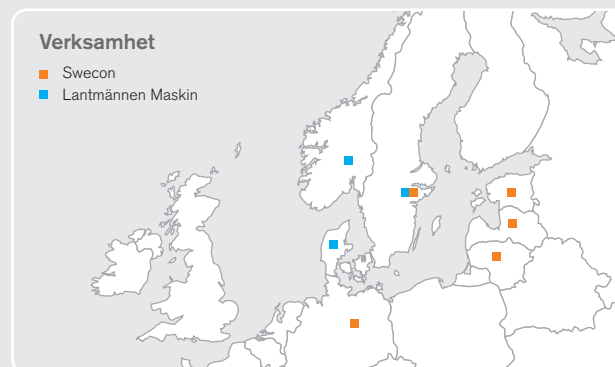
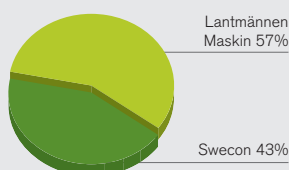


Divisionschef  
Clas Eriksson

I samband med Lantmännens omorganisation den 1 oktober 2009 tillträdde Clas Eriksson som chef för division Maskin. Tidigare var Clas Eriksson chef för affärsområdet Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner.



Andel av  
divisionen



# Lantmännen Maskin

Lantmännen Maskin är importör och återförsäljare av lantbruksmaskiner i Sverige, Norge och Danmark. Produktprogrammet omfattar traktorer, skörde-tröskor och redskap för jord- och skogsbruket. Exempel på varumärken är Claas, Fendt, Valtra, JF, Bogballe, Hardi, Överum och Väderstad. Verksamheten i Sverige och Norge omfattar all marknadsföring och försäljning av produkterna samt service- och reservdelsförsörjning till kunderna.

## Verksamheten

Maskinförsäljningen fick en svag avslutning sista kvartalet 2008 då antalet sålda enheter minskade radikalt. Den vikande marknaden har fortsatt under 2009. Den globala finanskrisen kombinerat med kronans försvagning har påverkat resultatet för de importerade maskinerna negativt. För att motverka den nedåtgående trenden har flera åtgärder vidtagits, dels i ökade marknadsaktiviteter, dels med organisatoriska förändringar.

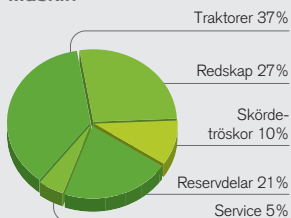
Det åtgärdsprogram som igångsatts för personalreduktion innebär en minskning med drygt 100 tjänster under en treårsperiod. Under senare delen av 2009 har 64 reduktioner genomförts. Samtidigt genomfördes också geografisk omstrukturering för de gemensamma funktionerna. Målet är att samla flertalet supportfunktioner till huvudkontoret i Malmö och därmed uppnå en bättre servicenivå och en kostnadseffektivare organisation.

Under året har arbetet med centrallagerläggning av reservdelar fortsatt och flera varumärken har införlivats i det skandinaviska reservdelslagret. Ett projekt för en mer gemensam produktportfölj gällande redskap för Skandinavien bedrivs och nya varumärken har kunnat introduceras på den norska marknaden.

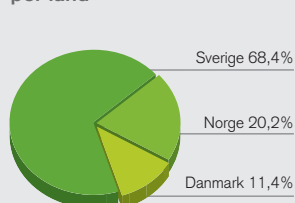
Flera projekt för ökad effektivisering och minskad kapitalbindning har pågått under året. Under hösten har



Omsättning Lantmännen Maskin



Omsättning per land



Totalmarknad registrerade traktorer i Skandinavien





LEAD-projekt startats och omfattar i första steget anläggningarna i Uddevalla, Kungälv, Brålanda och centrallagret i Malmö.

För att förstärka marknadspositionen inom Norges viktigaste lantbruksdistrikt startade Lantmännen Maskin ett eget säljbolag, Lantmännen Midt-Norge A/S. Bolaget ansvarar för maskinförsäljning samt verkstads- och reservdelsförsäljning.

### Marknad

Marknaden för lantbruksmaskiner har under 2009 varit mycket konkurrensutsatt. Den låga efterfrågan har inneburit ökad prispress på såväl nya som begagnade maskiner. Den finansiella krisen har framförallt påverkat den danska marknaden beroende på bankernas kraftiga kreditrestriktioner. Marknaden för små traktorer, som varit Valtras volymförsäljning i Sverige och Norge, har minskat rejält som en följd av finanskrisen och den negativa

prisutvecklingen på jordbruksprodukter, främst spannmål och mjölk. De nya Valtramodellerna, som lanserats under andra halvåret, har fått ett mycket bra mottagande. Traktormarknaden har dock sjunkit drastiskt i hela Skandinavien. Marknaden för skördetröskor har också visat en nedgång.

Reservdels- och verkstadsförsäljningen har legat på en stabil nivå medan marknaden för begagnade maskiner minskat något.

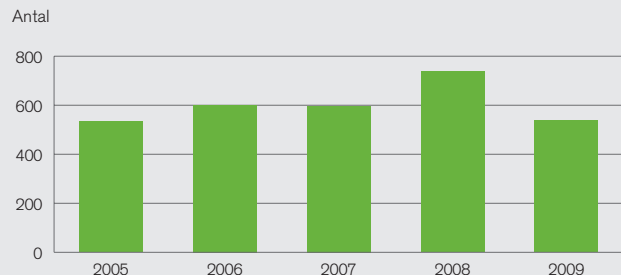
### Hållbar utveckling

Lantmännen Maskin har investerat i en mycket modern och avancerad utrustning för funktionstest av växtskyddsprutor. Ett antal funktionstestare har utbildats och fått godkänd behörighet av Jordbruksverket. Med en rätt fungerande växtskyddspruta minskar mängden kemikalier och risken för läckage elimineras.

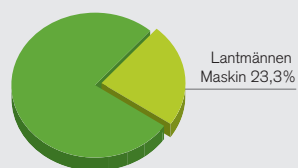
För mer hållbarhetsrelaterad information, se [► Sid 46](#)



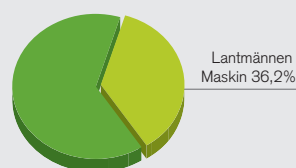
Totalmarknaden skördetröskor i Skandinavien



Marknadsandel traktorer i Skandinavien



Marknadsandel skördetröskor i Skandinavien



# Swecon

Swecon är importör av Volvo anläggningsmaskiner i Sverige, de baltiska länderna samt delar av Tyskland. Produktprogrammet omfattar Volvo anläggningsmaskiner med bland annat hjullastare, dumprar, grävmaskiner och väganläggningsmaskiner.

## Verksamhet

Under året har Swecon upplevt en kraftigt minskad försäljning av nya maskiner, samtidigt som företaget genom olika åtgärder ökat försäljningen av begagnade maskiner. Även om investeringsviljan har varit låg när det gäller nya maskiner, så har Swecons kunder haft sina maskiner i arbete. Det har resulterat i endast en mindre nedgång i försäljningen på servicemarknaden. Satsningar på aktiv försäljning av service och reservdelar har även det gett ett positivt resultat.

Förbättringsprogrammet har fortsatt på serviceanläggningarna. Göteborg, Växjö och Staffanstorps står färdiga. Kiruna, Uppsala och Jönköping är påbörjade och förväntas bli klara under 2010.



## Marknad

Under hösten 2008 föll entreprenadbranschen kraftigt inom de flesta marknadsområden i världen. Effekten varierade och i den svenska verksamheten kunde Swecon hålla ut ytterligare ett halvår tack vare en mycket stor kundorderstock. Efterfrågan på nya maskiner var i Sverige på en nivå motsvarande drygt 60 procent lägre än under 2008, vilket även var en återspeglning av hur det såg ut i Europa.

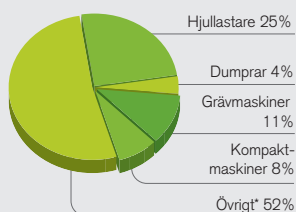
Marknaden stod dock ej stilla utan genererade en positiv affär inom området servicemarknad. En följd var även ökad efterfrågan på begagnat vilket gynnade Swecon i dess strävan att sänka varulagret. Swecon har under hösten 2009 upplevt att marknaden har stabiliserats och en svag återhämtning i efterfrågan har skett på nya entreprenadmaskiner. Swecon har under 2009 stärkt sin marknadsposition i Sverige och framstår idag som den klart ledande anläggningsmaskinåterförsäljaren. Försvarede marknadspositioner i Tyskland och förbättrade marknadspositioner i de baltiska länderna gör att Swecon står väl rustat inför kommande år.

## Inför 2010

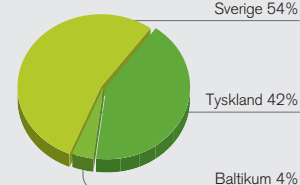
På Swecons marknader förväntas en stabilisering men endast långsam tillväxt. Undantag är de baltiska länderna där återhämtningen tar betydligt längre tid. Swecon fortsätter sina satsningar på servicemarknaden och arbetet med att stärka varumärket och sin marknadsposition. Begagnataffären är även under 2010 fortsatt viktig. Arbetet med att hålla nere lagret fortskrider, liksom insatserna för att förbättra kassaflödet och öka kapitaleffektiviteten.

Under våren 2010 sker lanseringen av Eco Operator - ett utbildningsprogram som syftar till att förbättra förarens teknik, kunskap och medvetenhet om hur man kan köra mer miljöanpassat och ekonomiskt.

Omsättning  
Swecon



Geografisk  
omsättningsfördelning



\* Inkluderar övrig maskinförsäljning, uthyrning, redskap, verkstad och reservdelar.

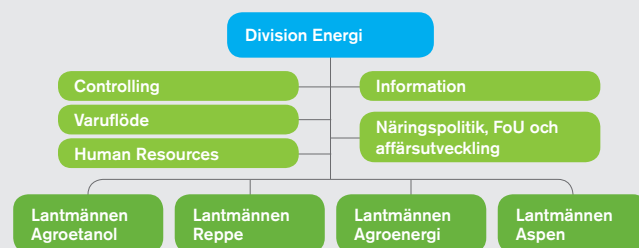


# Division

# Energi

## Nyckeltal division Energi

	2009	2008
Nettoomsättning, MSEK	3 258	4 867
Rörelseresultat, MSEK	67	-83
Rörelsemarginal, %	2,1	-1,7
Avkastning på operativt kapital, %	2,6	-3,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	120	780
Medelantal anställda	361	356
varav kvinnor, %	23	22
CO <sub>2</sub> , egen energianvändning, tusen ton	18,3	15,6





# Division Energi

Division Energi samlar Lantmännens energiverksamheter och är ett av Sveriges ledande bolag inom förnybar energi och grön kemi.

Divisionen tillverkar och marknadsför produkter såsom drivmedelsetanol, biodiesel, finsprit, stärkelse, proteinfoder, värme-pellets, fjärrvärme, salix och alkylatbensin. Lantmännen Reppe tillkom från tidigare affärsområde Lantmännen Invest, och därigenom breddades Lantmännen Energis energiprofil till en grön kemiprofil. Avdelningen energiutveckling, med ansvar för koncernens energieffektivisering och energikonvertering, flyttades den 1 oktober till den gemensamma funktionen varuflöde.

## Omvärld och marknad

### EU:s energi- och klimatpaket

I december 2008 antog EU ett energi- och klimatpaket med bindande mål för år 2020 (20 procent förnybar energi, 20 procent minskning av växthusgaser, 20 procent energieffektivisering och 10 procent förnybar energi i transportsektorn). Samtidigt tar EU-kommissionen fram krav på hur biodrivmedel ska hanteras hållbart och om dessa krav även ska omfatta fasta biobränslen. Kriterierna kan medföra begränsningar och kostnadsökningar, men rätt hanterade kan effekten bli obefintlig eller till och med innebära en konkurrensfördel. Det sammanlagda resultatet av ökade mål för förnybar energi i hela EU samt kringliggande regelverk kommer att få stor påverkan på affärsverksamheterna inom bioenergisektorn under lång tid framöver.

### Ökad låginblandning

Förändringar i EU:s bränslekvalitetsdirektiv (Fuel Quality Directive, FQD) medger ökad inblandning av biodrivmedel: 10 procent etanol i bensin och 7 procent FAME (fettsyrametylestrar) i diesel. Detta kommer att införas i svensk lag och träda i kraft senast i december 2010, vilket medför en större marknad för Lantmännens biodrivmedelsverksamhet.

### Prisutveckling

Etanolpriset i EU var lågt under 2009 men ökade under sista kvartalet. Anledningarna var finanskrisen som pressade priserna på olja samt överkapacitet för etanolproduktion i Europa. Goda spannmålsskördar under 2009 indikerar att priserna på vete blir låga under 2010. Ökad låginblandning på 10 procent kan få en stabiliserande effekt på marknaden.

### Kvotutredningen

Energimyndigheten har utrett möjligheten att avskaffa skattebefrielsen för biodrivmedel och ersätta med en kvotplikt, det vill säga ett krav på drivmedelsdistributörerna att sälja en viss andel flytande biodrivmedel.

Biodrivmedelsbranschen anser att man inte bör lämna välbeprövade ekonomiska styrmedel för ett mer planekonomiskt kvotsystem som riskerar att bromsa utvecklingen. Branschen vill också att målet höjs till 20 procent år 2020.

### Etanoltullen

I november 2009 kom beskedet att den svenska regeringen drar tillbaka sin ansökan om att Sverige ensidigt tar bort tullen på etanol för låginblandning. Detta ger en ökad stabilitet för EU- och svenskproducerad etanol.

### Hållbar utveckling

Debatten om biodrivmedlen har lett till hållbarhetskriterier inom EU:s förnybarhetsdirektiv (RED) samt bränslekvalitetsdirektivet. Utöver detta utreds möjligheten att införa krav på indirekt markanvändning för odling av energigrödor. Se ► Sid 64

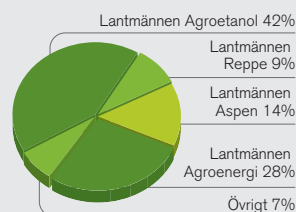


Divisionsschef  
**Monika Lekander**

I samband med Lantmännens omorganisation den 1 oktober 2009 tillträdde Monika Lekander som chef för division Energi. Tidigare var Monika Lekander chef för affärsområde Svalöf Weibull.

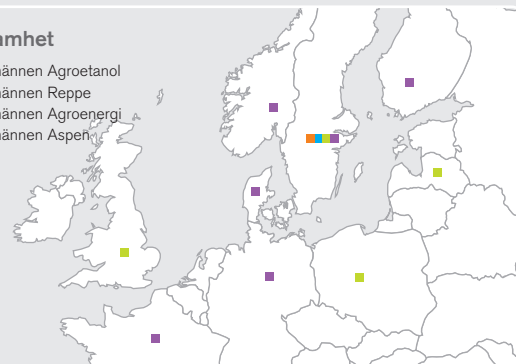


Andel av divisionen



Verksamhet

- Lantmännen Agroetanol
- Lantmännen Reppe
- Lantmännen Agroenergi
- Lantmännen Aspen





## Lantmännen Agroetanol

Lantmännen Agroetanol är Sveriges enda storskaliga producent av spannmålsbaserad drivmedelsetanol. Kunder är de stora oljebolagerna som låginblandar (fem procent) etanolen i 95-oktanig bensin. Bolaget tillverkar dessutom proteinfoder som kan ersätta importerat sojabaserat foder.

I slutet av maj 2009 invigdes Lantmännen Agroetanol's nya etanollinje i Norrköping. Investeringen på cirka 1,4 miljarder SEK ger en fyrdubblad produktionskapacitet på drygt 200 miljoner liter etanol och cirka 175 000 ton proteinfoder. Bland annat tack vare detta minskade försäljningsvolymen externt producerad etanol rejält.

Lantmännen Agroetanol har köpt 91 000 m<sup>2</sup> optionsmark i anslutning till den nuvarande anläggningen för att ha möjligheten att expandera i framtiden.

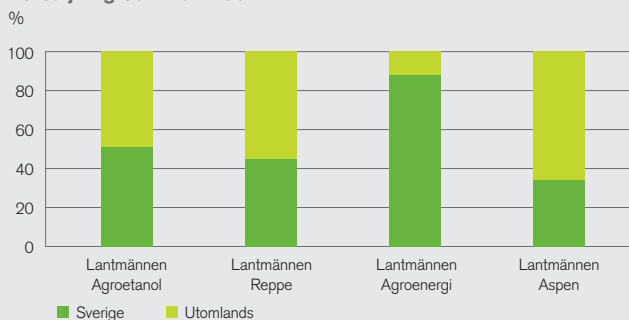
Foderaffären har under året utvecklats positivt och mött stor efterfrågan från både svenska och internationella kunder. Lantmännen Agroetanol's foderråvara är på väg att förflytta sig från bulkaffär till kvalitetsaffär.

## Lantmännen Reppe

Lantmännen Reppe förädlar vete till olika produkter för livsmedelsindustrin, exempelvis glukossirap, glutenmjöl och stärkelse. En del av vetet blir proteinfoder. Bolaget har dessutom ett av Nordens största destillerier och producerar finsprit till dryckesindustrin.

Under 2009 har Lantmännen Reppe och en stor, internationell tillverkare och distributör av vin- och spritdrycker tecknat ett flerårigt avtal om leveranser av finsprit. Affären har skyndat på beslutet om en utbyggnad av etanolfabriken i Lidköping för att klara utökad etanol- och stärkelseproduktion. Investeringen beräknas till närmare 100 MSEK och ska stå klar i slutet av 2010.

### Försäljning och marknad



### Tidigare verksamhet inom Lantmännen Energi

Lantmännen utvecklar, tillverkar och marknadsför smörjmedel under varumärket Agrol. Agrol är marknadsledande inom svenskt jordbruk och stora inom skogsbruk, entreprenadföretag och industri. Lantmännen marknadsför dessutom Agrolkortet, ett kredit- och drivmedelskort.

Tillsammans med en destillataffär ingick dessa affärer i division Energi fram till årsskiftet 2009. Då flyttade smörjmedel till division Maskin, Agrolkortet till Lantmännen Finans AB och destillat till division Lantbruk.

## Lantmännen Agroenergi

Lantmännen Agroenergi tillverkar, marknadsför och säljer biobränslen såsom värmepellets och briketter under varumärket Agrol. Bolaget är marknadsledande på fasta biobränslen i Sverige. Produktionen sker i Sverige och Lettland. Kunder är värmeverk, närvärmecentraler, industriella och kommersiella fastigheter samt villaägare. Bolaget driver även ett 30-tal värme- och fjärrvärmeanläggningar i södra och mellersta Sverige. Kunder är stat, kommuner samt fastighets- och villaägare. Dessutom är man världsledande på energigrödan salix, som kontraktsoodlas runtom i Europa för att flisas och säljas till värmeverk.

Under 2009 har Lantmännen Agroenergi fått beviljat en investering på drygt 7 MSEK för att installera flisningsutrustning i biobränslefabriken i Ulricehamn. Utrustningen kommer att göra bolaget mindre beroende av råvaror från sågverk. Tidigare under året gjorde det lettiska dotterbolaget SBE Latvia motsvarande satsning, vilket har underlättat deras råvaruförsörjning betydligt.

Samtliga fjärrvärmebolag inom Lantmännen Agroenergi blev under året certifierade enligt Svensk Fjärrvärmes kvalitetsmärkning, Reko fjärrvärme. Märkningen innebär bland annat att bolagen lever upp till höga krav på jämförbarhet, lättillgänglig information och öppen dialog med kunderna.

Sedan slutet av augusti är Lantmännen Agroenergi helägare till dotterbolaget Lantmännen Renewable Fuels (RFL), som arbetar med salix- och biobränslevarksamhet på den brittiska marknaden.

## Lantmännen Aspen

Lantmännen Aspen utvecklar, tillverkar och marknadsför alkylatbensin under varumärket Aspen. Bolaget är marknadsledande i Sverige och ett stort antal andra europeiska länder. Alkylatbensin är en miljöanpassad petroleumprodukt som främst används i småmotorer, såsom gräsklippare, motorsågar och båtar. Kunder är skogsbruk, park- och fastighetsförvaltning, jordbruk samt privatkunder men även motor- och båtsport.

Under hösten började Lantmännen Aspen sitt intåg på de spanska och portugisiska marknaderna.

Sommaren 2009 gjorde Lantmännen Aspen flera framgångsrika satsningar i motor- och båtsportsammanhang. Dessutom introducerades Aspen alkylatbensin på ett antal marinor, framför allt längs västkusten.

Företaget invigde en 25-literslinje vilket gav en fördubbling av denna produktionskapacitet.

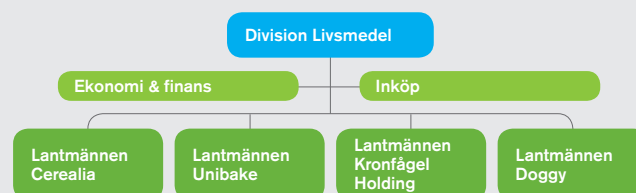




# Division Livsmedel



Nyckeltal division Livsmedel	2009	2008
Nettoomsättning, MSEK	15 109	15 501
Rörelseresultat, MSEK	598	574
Rörelsemarginal, %	4,0	3,7
Avkastning på operativt kapital, %	5,7	5,7
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	713	1 008
Medelantal anställda	6 817	8 098
varav kvinnor, %	36	36
CO <sub>2</sub> , egen energianvändning, tusen ton	149,9	152,9



# Division Livsmedel

Inom division Livsmedel utvecklas, förädlas och marknadsförs produkter inom mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, kyckling, färdiga måltidskoncept samt djurmat. Ursprunget och basen finns i de nordiska länderna, men verksamhet bedrivs i 19 länder. Divisionen representerar 42 procent av koncernens omsättning och har 69 procent av medarbetarna.

Att samordna alla livsmedelsverksamheterna i en division var ett naturligt steg när koncernen gjorde en genomlysning av organisationsstrukturen. Det finns synergier och samordningsfördelar bakåt i värdekedjan, men också i konsumentförståelse och kundbearbetning. Redan under 2009 togs ett inledande steg genom att man i Sverige ökade graden av sällsamarbete, både vad gäller dagligvarubutiker och restaurang & storhushåll.

En väl genomarbetad plan finns också för de varumärken som är prioriterade i koncernen gentemot konsument. Majoriteten av investeringarna ska göras i produktutveckling och marknadskommunikation vid sidan av större anläggningsinvesteringar. Två viktiga affärer har genomförts, dels köpet av Bakehouse i England som ytterligare stärker positionen i England, och dels ingicks avtal om köp av pastavarumärket Sopps i Norge.

## Omvärld och marknad

Livsmedelssektorn är relativt okänslig för konjunkturförändringar, men konsumenternas beteenden förändras genom lågkonjunkturen. Detta gör att de väljer billigare mat eller billigare varumärken, det påverkar också var de äter sina måltider. Enligt undersökningsföretaget AC Nielsen har 45 procent av svenska konsumenter ändrat sina inköpsvanor jämfört med föregående år. Motsvarande siffra för Norge är 40 procent, Finland 39 procent och Danmark 31 procent.

Kundunderlaget inom till exempel affärsrese- och turist-

industrin har minskat markant, som en följd av minskat resande. Detta påverkar två delar av Lantmännens livsmedelsverksamhet, B2B (Business to Business) och Foodservice, det vill säga försäljning till kunder som vidareförädlar produkter innan de säljs till konsumenter på restauranger, caféer, kantiner, bensinstationer, hotell etc. Inom den industriella försäljningen av mjöl har priserna pressats efter att goda skördar gett god tillgång på bra kvalitet av spannmål. Å andra sidan har lågkonjunkturen och trender lett till att konsumenterna fortsätter eller ökar sin hemmakonsumtion av livsmedel.

De globala megatrenderna *hälsa*, *bekvämlighet* och *njutning* fortsätter. Vad gäller hälsa så är det inte bara hur din mat kan påverka din hälsa. Konsumentintresset har fördjupats till vad som är i maten, hur den är hanterad i hela värdekedjan samt vilken miljöpåverkan den har. Vilka teman som debatteras i omvärlden varierar mellan länder, men både socker, salt, kolhydrater, e-nummer och palmolja har varit aktuella ämnen. Njutningstrenden har tagit nya grepp till följd av lågkonjunkturen, där en ökning av lyxmat och helgmiddagar sker parallellt som konsumenterna väljer att handla till lägsta möjliga pris till vardags.

## Inför 2010

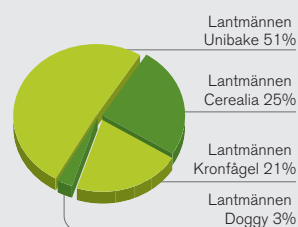
Johan Karlström tillträder befattningen som chef för division Livsmedel under mars månad. Ett första steg blir att forma divisionens arbetssätt samtidigt som mycket fokus kommer att läggas på strukturfrågor samt att utveckla kunderbudandena inom de olika delarna av verksamheten.



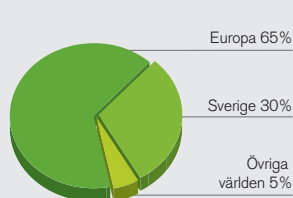
Divisionschef  
**Johan Karlström**

Johan Karlström tillträder som chef för division Livsmedel i mars 2010. Tidigare var Johan Karlström vd för Kraft Foods Norden.

Andel av omsättning, divisionen



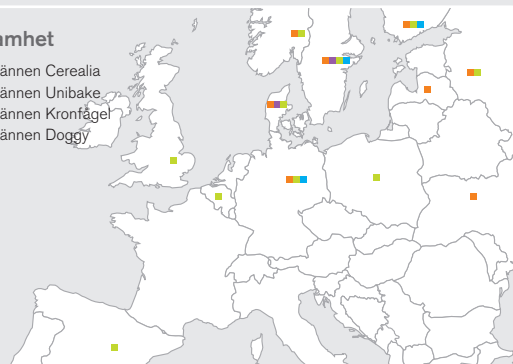
Geografisk fördelning av omsättning



Verksamhet

- Lantmännen Cerealia
- Lantmännen Unibake
- Lantmännen Kronfågel
- Lantmännen Doggy

- USA
- Japan
- Korea





# Lantmännen Cerealia

Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och säljer spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, müsli, pasta och pannkakor men även färdiglagade rätter samt bönor och linser. Verksamhet bedrivs i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Lettland, Ryssland och Ukraina.

Produkterna säljs till dagligvaruhandeln, restauranger, storhushåll, bagerier, grossister och livsmedelsindustri.

## Verksamhet

Under 2009 skrev Lantmännen Cerealia avtal om att köpa det marknadsledande, norska pastavarumärket Sopps från livsmedelskoncernen Rieber & Søn. Köpet innebär en större produktportfölj och ett starkare erbjudande till norsk dagligvaruhandel, samtidigt som affären ger framtida synergier kopplat till befintlig produktion och produktutveckling.

Företagets specialkvarn i Vejle har genom ombyggnation och en helt ny maskinpark nu möjlighet att producera dubbelt så mycket valsade råg- och veteprodukter per timme som tidigare.

En satsning på ökad havrekapacitet i Järna har påbörjats och investeringen kommer att stå klar 2010.

Under augusti tog affärsområdet beslutet att integrera bolaget GoGreen AB med Lantmännen Cerealia AB, för att på bästa sätt stödja verksamhetens potential att växa.

Bygget av Goohs tillagningskök i Järna färdigställdes i slutet av året. Samtidigt har cirka 70 så kallade shop-in-shop-etableringar genomförts i livsmedelsbutikerna under 2009.

Mycket kraft har framgångsrikt lagts på ett flertal effektivitets- och kostnadsbesparingsprogram, såsom att optimera spannmålsinköp och lagernivåer, dra ner kostnader i produktionen och effektivisera organisationen. Det har även genomförts flera åtgärder för att optimera produktionsstrukturen. I juni såldes kvarnverksamheten i Rezekne och kvarnen Drabæks Mølle i Lunderskov lades ner. Under hösten stängdes en av två anläggningar i Mörbylånga. Produktionen har flyttats till Riga, Vejle respektive Linköping. I december togs ett beslut att inleda MBL-förhandlingar om nedläggning av kvarnen i Mjölby.

Inom organisationen har en rad förändringar skett under året, både vad gäller struktur och arbetssätt. Exempelvis har funktionerna produktutveckling och marknad bildat en nordisk organisation med ett mer samordnat arbetssätt, samtidigt som utkontraktering av företagets inhousebyrå har inletts.

Lantmännen Cerealia ökade mängden gods som transporterades via järnväg med 39 procent för perioden januari-augusti, jämfört med samma period 2008. I september 2009



fick företaget, för tredje året i rad, Green Cargos klimatintyg för klimatvänliga transporter. Klimatdeklarationen av Kungsörnens matgryn, som genomfördes 2008, har utvecklats ytterligare genom att råvaran kontraktasodlas. Tanken är att kunna sänka den framräknade klimatbelastningen, som produkterna har, genom att samarbeta med duktiga lantbrukare som producerar på ett resurseffektivt sätt. Inför 2010 ser företaget över möjligheten att klimatdeklarerar fler produkter.

## Marknad och marknadsutveckling

### *Sverige, Norge och Danmark*

Inom kundsegmentet B2B (livsmedelsindustri och bagerier) rådde, under andra halvåret 2009, en ovanligt aggressiv konkurrenssituation från tyska aktörer. Främst Danmark men även Lettland var direkt påverkade. Priserna i marknaden var starkt fallande och Lantmännen Cerealia, liksom övriga aktörer på marknaden, påverkades mycket av detta. Förutom i Danmark minskade volymerna i både Norge och Lettland. I Sverige motverkades förändringen genom nya kunder och marknadsandelarna på bagerimarknaden ökade under året.

Inom B2C (detaljhandeln) har efterfrågan på verksamhetens starka varumärken varit mycket god och försäljningen gynnsam med ökade marknadsandelar som följd. Lantmännen Cerealias värdeandelar har framförallt ökat inom kategorin frukostprodukter. Men även i en annan av företagets kärnkategorier, mjöl



och mix, som för övrigt är hårt prispressad, tar företaget under året volymandelar på samtliga nordiska marknader. Efterfrågan på fullkornspasta har i Sverige sjunkit något men Kungsörns Vit Fiberpasta, som lanserades 2007, har haft en obruten positiv volymtrend. GoGreen lanserades i Norge under 2009 med ett gott mottagande och en bra försäljning.

Foodservicemarknaden (storhushåll och restauranger) har 2009 drabbats hårt av lågkonjunkturen. Lantmännen Cerealia har dock stått sig väl tack vare starka lanseringar under året samt ett aktivt arbete med att finna nya kunder.

#### Exempel på lanseringar under året

De starkaste konsumentlanseringarna i Sverige under året bygger mycket på smak och njutning, START Crisp'n Crunch och AXA premium Grace/Glorious. I Norge var de största lanseringarna två kakmixer: Regal Brownies samt chokladkaka i långpanna. I Danmark fortsätter succén med Lantmännen Cerealias ekologiska Kornkammeret-produkter och ett antal nya produkter introducerades under året. GoGreen lanserade nya mjölkfria produkter under samlingsnamnet Soygurt samt ett antal bak- och smakmixer.

#### Gooh

Tillväxten inom färdigmat har varit god under året och drivs av nya konsumtionsvanor. Krav på ökad bekvämlighet leder till fortsatt ökad efterfrågan på konsumtionsfärdiga alternativ. Gooh har haft en stadigt ökande försäljning och gjorde under hösten flera "all time high".



I mars 2010 invigs det nya tillagningsköket i Järna. Under året släpptes ett antal nya rätter, bland annat skånsk kalops med kokt potatis samt pasta med pestosås och tunnskivad potatis.

#### Lettland

Inom B2B minskade försäljningsvolymen, främst på grund av stark priskonkurrens från polska och litauiska kvarnar. Samtidigt skrevs under hösten ett nytt avtal med den största och viktigaste kunden i Lettland. Det råder stark försäljningsökning inom alla kategorier för B2C, förutom müsli där det är stark konkurrens på marknaden från inte minst producenter av handelns egna varumärken. Under året lanserades sex frukostprodukter under varumärket AXA, två mjölsorter samt två müsli-bars.

#### Ukraina

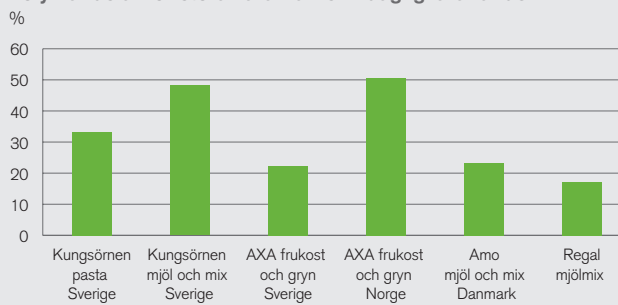
Verksamheten i Ukraina hade efter en motig start på året en stabil återhämtning i volymer senare delen av 2009, drivet från både hemmamarknaden och exportmarknader med Ryssland i spetsen. Trots en minskande marknad har marknadsandelarna ökat. Under året lanserades sex nya müsliorter under varumärket AXA samt en START-produkt.



Genom köpet av det norska varumärket Sopps blir Lantmännen Cerealia marknadsledande på pasta i Norge.



Volymandelar för stora varumärken i dagligvaruhandeln



Källa: A.C. Nielsen w5309 (helår)

# Lantmännen Doggy

Lantmännen Doggy har sin produktion och huvudkontor i Vårgårda. Företaget tillverkar hund- och kattmat under varumärkena Doggy, Mjau och Bozita.

Lantmännen Doggy har 160 anställda varav huvuddelen arbetar i Vårgårda. Dessutom finns en filial i Finland med två anställda, samt ett bolag i Tyskland, Lantmännen Bozita GmbH, med totalt 14 anställda. Försäljning sker dessutom till Norge, Storbritannien, Ryssland, Polen, Estland, Grekland, Schweiz, Danmark, Lettland, Tjeckien, Österrike, Island, Ungern, Slovenien, Belgien, Holland samt Italien via distributörer.

## Verksamhet

Företaget stärkte under 2009 sin marknadsposition ytterligare. Huvudmarknad är Sverige och övriga Norden, men bolaget har under ett antal år utvecklat den europeiska exporten som nu svarar för 30 procent av omsättningen. Den största expansionen sker i Tyskland och Ryssland. Bolaget arbetar med varumärkena Mjau, Doggy och Doggy Professional i Norden och på den europeiska exportmarknaden med Bozita och Bozita Robur.



Tack vare kundernas ökade efterfrågan på konserverad kattmat i Tetra Recart-förpackning, har under senhösten ett investeringsbeslut fattats för att utöka produktionen i Vårgårda och därmed beräknas produktionen av Tetra Recart att tredubblas från och med våren 2010. Tetra Recart-förpackningen har stora miljö- och konsumentfördelar i förhållande till konservburken. Under året har bolaget fortsatt att rusta sig inför framtiden för att minska sin miljöpåverkan. I början av 2010 kommer bolaget därför att säkerställa sin drift med att använda förnybar energi från den ångproduktion som produceras. Vårgårda värmecentral bygger en ny värmeanläggning som kommer att drivas med fliseldning i anslutning till Lantmännen Doggy. Leveransen av ånga kommer att ske via kulvertar in i fabriken. Dessutom har en skorsten på 44 meter rests för att minska doftämnen i anslutning till produktionen.

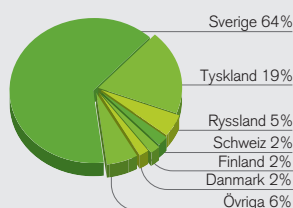
Under året relanserades ett antal sortiment, Doggy och Doggy Professional torrfoder uppgraderade recept och lanserade nya designkoncept. Även varumärkena Bozita och Bozita Robur har uppgraderats. Samtliga relanseringar ökade försäljningen.

## Marknad och marknadsutveckling

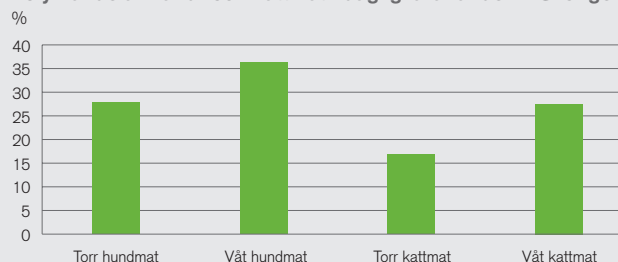
Det totala hund- och kattbeståndet ökar något för varje år och ger fortsatt möjlighet till expansion. Konkurrensen är tuff och består i huvudsak av multinationella varumärken. Fortsatt kraftfull satsning på marknadsföring kommer att genomföras för att öka värdeutvecklingen på såväl hemmamarknaden i Norden som på den internationella husdjursmarknaden.



Omsättning per marknad



Volymandelar hund- och kattmat i dagligvaruhandeln i Sverige



Källa: A.C. Nielsen rullande belår.

# Lantmännen Unibake

Lantmännen Unibake är en internationellt ledande tillverkare av frysta och färska brödprodukter för både service- och dagligvaruhandeln. Med ett stort sortiment av bröd, fastfood, wienerbröd och croissanter erbjuder Lantmännen Unibake något för alla måltider och tillfällen.

Lantmännen Unibake har 4 000 anställda på bagerier i Danmark, Sverige, Norge, Finland, Polen, Belgien, Tyskland, Ryssland, Storbritannien och USA, och försäljningskontor i Spanien, Japan, Sydkorea, Australien och Nederländerna. Huvudkontoret ligger i Danmark.

Lantmännen Unibakes varumärkesportfölj består av Hatting, Schulstad, Schulstad Bake Off, Schulstad Royal Danish Pastry, Pastridor, Korvbrödsbagarn, Paaskebrod, Skoga, Eurobuns och Euro-Bake.



## Verksamhet

Lantmännen Unibake reagerade snabbt på finanskrisen och initierade ett kraftfullt sparprogram. Verksamheten anpassade sin strategi och skärpte sitt strategiska fokus så fort de första tecknen på nedgång i världsekonomin visades. Tack vare det är verksamheten i dag välmående.

Verksamheten har genomgått en heltäckande effektiviserings- och lönsamhetskontroll till underlag för optimering av produktionen. Produktionen kommer att läggas om, vilket har påverkat vissa bagerilinjer och anställningar.

Under hösten offentliggjordes planer på att etablera ett wienerbrödsbageri i Storbritannien. Detta tillsammans med de senaste årens investeringar i bageriverksamheten Eurobuns och förvärvet av aktiemajoriteten i försäljnings- och konceptverksamheten Bakehouse, kommer att göra Storbritannien till verksamhetens i särklass största marknad.

Lantmännen Unibake har under flera år haft god försäljningsutveckling av wienerbrödsprodukter producerade i Danmark. Det nya bageriet i Storbritannien ökar närheten till kunderna och kommer att stå färdigt under 2011. Detta innebär att bageriet i Fristrup, Danmark, kommer att stängas.

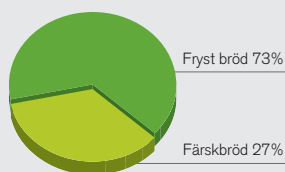
Den globala finanskrisen har medfört att det strategiska fokuset har ändrats från globalisering till fokus på Europa och Nordamerika. Nyetableringen i Storbritannien förstärker denna strategi.

Viktiga steg har även tagits för att aktivt arbeta med ansvar för klimatpåverkan samt hållbar utveckling och organisationen har förstärkts med en klimatchef. Avsikten är att inleda mål-inriktade åtgärder baserade på fakta och analyser. De första klimatdeklarerade produkterna lanserades i november 2009 och ett antal andra aktiviteter är igångsatta.

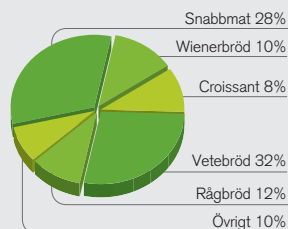
På marknadssidan har vi under 2009 implementerat och sett de första resultaten av det nya servicekonceptet, Bakerman, som hjälper kunderna att optimera sin bake off-affär. Vår uppgift är att erbjuda kunderna värdeskapande lösningar.



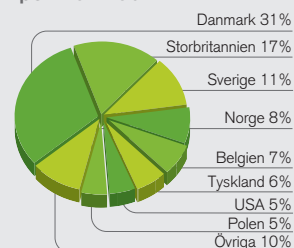
Omsättningsfördelning Lantmännen Unibake



Omsättning Lantmännen Unibake, per kategori



Omsättning per marknad





## Marknad

Den globala finanskrisen har minskat den totala brödmarknaden. Folk äter mindre ute och väljer billigare alternativ. Detta har inte varit någon nackdel för Lantmännen Unibake, vars breda sortiment har säkrat tillväxten. Under året lyckades Lantmännen Unibake öka sin marknadsandel på en hårt pressad marknad.

Snabbmat stagnerar i västra Europa, men när länderna i östra Europa får ekonomiskt fotfäste ser Lantmännen Unibake goda tillväxtpotentialer där.

## Produktutveckling och nya produkter

Matvanor och mattraditioner förändras relativt långsamt och många klassiska brödprodukter är väl positionerade. Men flera trender såsom användandet av grova, fiberrika produkter har haft stort genomslag inom det annars så traditionella fastfood-området. Unibake arbetar med att utveckla grövre produkter med en finare malning av grova mjöltyper så smakupplevelsen matchar respektive målgrupp.

På den danska marknaden har Unibake förnyat sortimentet under varumärket Hatting med nya grövre brödtyper som har skapat tillväxt i en kategori som är pressad av mindre tillverkare och lågkonjunkturen.

## Nyhet! Svenskt kaffebröd ut i världen

Lantmännen Unibake ska lansera det populära svenska kaffebrödet på en global marknad. 2009 utökade Unibake sitt sortiment med "soft dough" produkter, och det öppnar för en ny kategori produkter som passar som snacks "on-the-go". Unibake ska lansera produkterna på ett antal internationella marknader under 2010.

## Morgondagens bageriprodukter

Lantmännen Unibake är specialiserat på att anpassa leveranser till alla bageriers önskemål och behov. Med kvalitet och säkerhet på högsta nivå, de senaste teknologierna, ett kreativt, välutbildat team och grundinställningen att allt går att göra är vi den självklara utvecklingspartnern för många kunder.

Under 2009 vässade vi vår innovationskompetens ytterligare med nio globala utvecklingscenter.

Lantmännen Unibakes kompletta sortiment kan ses på den nya hemsidan ► [www.lantmannen-unibake.com](http://www.lantmannen-unibake.com)



# Lantmännen Kronfågel

Lantmännen Kronfågel är Nordens största producent av livsmedel baserade på kyckling med marknadsledande positioner i Sverige och Danmark. Affärsområdet producerar, marknadsför och säljer kyl- och fryst kyckling samt kyckling-baserade högförädlade produkter. Produkter marknadsförs under de välkända varumärkena Kronfågel, Danpo, Ivars, Kronfågel Stinas och Chicky World.



Kunderna finns inom dagligvaruhandel, restauranger och storköket samt inom livsmedelsindustrin. De största kunderna är Ica, Coop, Axfood, SuperGros och McDonalds. Produktionsanläggningar finns i Valla och Kristianstad i Sverige och i Farre och Aars i Danmark.

## Verksamheten

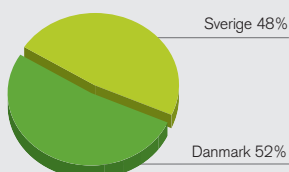
Årets största händelse blev den så kallade glasincidenten som inträffade i mars. Incidenten omfattade ett flertal glasreklamationer som resulterade i en total återkallelse av all fryst kyckling under varumärket Kronfågel. Konsumenternas säkerhet stod i fokus och ingen person kom till skada. Återkallelserna har präglat verksamheten både resursmässigt och ekonomiskt. Varumärkesmätningar visar att konsumenterna har fortsatt högt förtroende och konsumtionen har återhämtat sig förhållandevis snabbt. För att höja säkerheten ytterligare har investeringar gjorts i scannerutrustning på samtliga produktlinjer i Sverige.

I september offentliggjordes det omstruktureringsprojekt som innebär en avveckling av verksamheten i Kristianstad och överflyttning till och utökning av anläggningen i Valla. Strukturförändringen genomförs för att säkra företagets framtida lönsamhet och konkurrenskraft. I Kristianstad varslas 175 medarbetare medan cirka 100 nya tjänster tillkommer i Valla. Sammanlagt avvecklas cirka 75 tjänster. Omstruktureringen ska vara genomförd under 2011. Kronfågel har fört diskussioner med de uppfödare som drabbas av flytten. Strax före jul träffades en ramöverenskommelse för samtliga uppfödare. I närområdet till Valla finns stort intresse bland nya och befintliga uppfödare att starta eller utöka sin produktion.

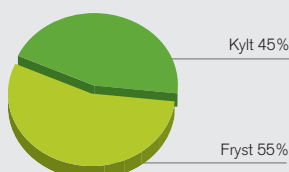
I Danmark koncentrerades verksamheten genom att överföra verksamhet från Farre till Aars. En investering om 35 miljoner danska kronor beviljades för att modernisera anläggningen i Aars. Farreanläggningen fokuserar nu enbart på förädling. Lantmännen Danpos vd lämnade företaget i september och Jan K. Henriksen har tillträtt som vd.



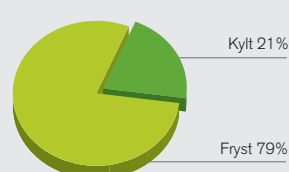
Omsättning,  
Lantmännen Kronfågel



Försäljning volymandelar,  
Lantmännen Kronfågel Sverige



Försäljning volymandelar,  
Lantmännen Danpo Danmark





Som ett resultat av genomlysningen av organisationsstrukturen ingår sedan 1 oktober Lantmännen SweChick och Lantmännen SweHatch i affärsområdet Lantmännen Kronfågel.

#### Marknad och marknadsutvecklingen

Konsumenterna fortsätter att öka sin konsumtion av kyckling och allt oftare hörs argument för kyckling som ett klimatsmartare alternativ vid val av köttslag. Undersökningar visar att ursprungsmärkning, närproduktion, kvalitet och okonstlad mat är av fortsatt intresse. Inköp av kyckling styrs dock främst av pris och smak. Lantmännen Kronfågels tuffa djuomsorsprogram och omfattande kvalitetssystem möter mycket av det som dagens medvetna konsument efterfrågar.

Konsumtionen av matfågel ökar mer än andra köttslag och har mer än fördubblats i Sverige under de senaste tio åren. Det konsumeras cirka 17 kilo kyckling per person och år (Sverige 2008), vilket är en ökning med över tio procent på två år. 40 procent av detta består av importerat fågelkött. I Danmark är motsvarande siffra cirka 23 kilo, vilket är cirka ett kilo över genomsnittsförbrukningen i EU.

Svensk kycklingproduktion ökade volymmässigt med cirka fem procent (2008) till 76 miljoner kycklingar, varav Lantmännen Kronfågel står för 38 miljoner. I Danmark produceras 120 miljoner kycklingar, Lantmännen Danpo står för 40 miljoner.

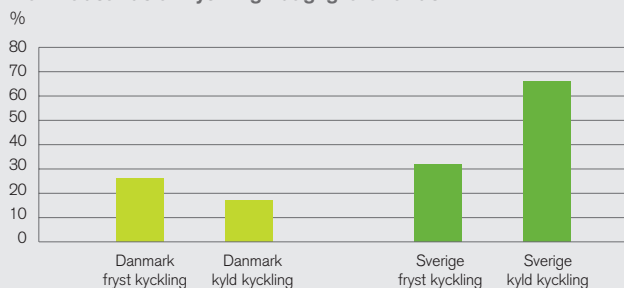
Under året har Lantmännen Kronfågel implementerat den nya varumärkesdesignen på både kylt och fryst sortiment. På alla förpackningar utom det förädlade sortimentet, återfinns Lantmännens unika klimatdeklaration. Stinas har bytt namn till Kronfågel Stinas och bytt design till Kronfågels.

Lantmännen Danpo har bland annat lanserat Danpo Dansk gårdkylling, ett kylt salmonella- och campylobakterfritt sortiment, som marknadsförs som ”verdens sikreste kylling”. På foodservicemarknaden har bland annat Danpo Fried Chicken och BBQ-kryddade frysta vingar lanserats. I Sverige lanserade Lantmännen Kronfågel ett pannfärdigt sortiment inom Foodservice med Kyckling Gårdsbiff och Kyckling Cevapcici.

Den internationella kycklingmarknaden har under 2009 präglats av överskott och prisfall. Sjunkande världsmarknadspriser i kombination med fallande foderpriser och valutakursförändringar har inneburit utmaningar för exportverksamheten. Den viktiga filémarknaden har utsatts för prispress och prisdumpningar.

Ett antal marknader utanför EU har minskat sin import och detta har påverkat framförallt den danska exportverksamheten. Inom storköksidan fortsätter trenden av importerat kycklingkött då prisnivån är väsentligt lägre.

Marknadsandelar kyckling i dagligvaruhandeln



Källa: A.C. Nielsen, Kronfågel



Kronfågels största produktnyhet var Stor Ugnsklar Gårdskyckling, en större färdigkryddad kyld kyckling på ugnståligt tråg.



# Hållbarhets- redovisning

## Hållbarhetsredovisning



Strategi för hållbar utveckling	47
Lantmännen och omvärlden	49
Medarbetare	51
Leverantörer	54
Hållbar affärsutveckling	55
Ansvar från jord till bord	56
Odling	57
Transporter	60
Förädling - livsmedel	62
Förädling - energi	64
Kund och konsument	65
GRI-redovisning	68

# Strategi för hållbar utveckling

Arbetet för hållbar utveckling är en prioriterad del i Lantmännens affärsutveckling. Ansvarstagandet omfattar hela kedjan från jord till bord och utgår från visionen "Vi gör det bästa av vår jord och ger alla möjligheter till ett sundare liv". Under 2009 har Lantmännen bland annat undertecknat Global Compact och fortsatt att implementera uppförandekoden.

## Ansvarstagande och affärsutveckling för hållbar lönsamhet

Lantmännen vill vara en ledande och pådrivande kraft i utvecklingen av såväl hållbara energi- och jordbrukssystem som sunda livsmedel. Som stor aktör på marknaden har Lantmännen också ett ansvar att välja en tydlig och långsiktig inriktning. Hållbar utveckling är därför en integrerad del i Lantmännens koncernstrategi.

Utgångspunkten för hållbarhetsarbetet är att alla åtgärder ska vara ekonomiskt lönsamma ur något av följande perspektiv:

- Bidra till nya affärer och därmed ökade intäkter
- Stärka varumärket
- Minska kostnader i verksamheten
- Minska risker

Arbetet med hållbar utveckling handlar om att säkerställa ansvarstagandet. Detta sker genom riskanalys och implementering av uppförandekoden i hela verksamheten. Arbetet handlar också om proaktiv affärsutveckling i form av produktutveckling och att integrera ansvarsfrågorna som en del i marknadsföring och varumärkesbyggande.



## Lantmännens uppförandekod

Uppförandekoden innehåller övergripande riktlinjer för hur Lantmännen ska agera socialt och miljömässigt ansvarstagande och är en vägvisare som gäller för alla medarbetare. Relevanta delar gäller också för Lantmännens leverantörer, förtroendevalda i ägarorganisationen och samarbetspartners. Kodens omfattar principer för fem områden; miljö, affärsetik, omvärld, arbetsmiljö och sociala villkor samt produkter.

Uppförandekoden i sin helhet kan hämtas på Lantmännens hemsida [www.lantmannen.com](http://www.lantmannen.com)

## Åtgärdsprogram för ständig förbättring

Lantmännen satsar proaktivt på att utveckla verksamheten och produkterna i en hållbar riktning. I Lantmännens åtgärdsprogram finns viktiga hållbarhetsaspekter och åtgärder kartlagda och beskrivna i sju områden.



Lantmännens viktigaste hållbarhetsaspekter kan sorteras under sju områden. Tyngdpunkten i Lantmännens miljöpåverkan ligger i odlingsledet, men det finns flera viktiga aspekter att ta hänsyn till såsom till exempel arbetsvillkor i leverantörsledet, energianvändning och transporter.

I denna hållbarhetsredovisning beskrivs Lantmännens arbete inom de sju områdena. För vissa frågor finns tydliga mätbara mål och åtgärder för andra frågor saknas detta ännu. Lantmännen arbetar för att utveckla mål, nyckeltal och handlingsplaner inom alla de områden som identifierats som väsentliga.

## Styrning och organisation

Hållbar utveckling involverar alla medarbetare och delar inom Lantmännenkoncernen. Arbetet drivs och koordineras genom avdelningen Hållbar Utveckling, i nära samarbete med respektive affärsområde och andra koncerngemensamma funktioner. Styrande beslut fattas i koncernledningen. Utveckling, förankring och beslut i hållbarhetsfrågor sker till stor del i två forum: På koncernnivå finns ett CSR-råd med övergripande



*Samtliga medarbetare inom Lantmännen, cirka 10 000 personer i 18 länder, ska utbildas i uppförandekoden. Vid slutet av året hade 56 procent av de anställda utbildats, däribland Lantmännens styrelse och ledning samt distriktsstyrelser.*

sakområdesansvariga som ansvarar för implementering, efterlevnad och uppföljning av uppförandekoden. CSR-rådet är också remissinstans i policyfrågor.

I Hållbarhetsrådet finns representanter från samtliga divisioner. Här behandlas främst sakfrågor inom miljö. Motsvarande forum finns även för andra områden som har stor betydelse för uppförandekoden, såsom medarbetar- och inköpsfrågor.

Uppförandekoden tillsammans med ett antal policyer ger riktlinjer för hur arbetet med hållbar utveckling ska bedrivas. Efterlevnad av koden utvärderas årligen i företagsledningen.

För att säkerställa ett systematiskt arbete mot ständig förbättring är certifierade ledningssystem ett viktigt verktyg. Samtliga livsmedelsproducerande verksamheter är certifierade enligt internationell standard för livsmedelssäkerhet. Delar av Lantmännens verksamhet är även kvalitets- och miljöcertifierade enligt ISO 9001 och 14001.

#### Kompetensutveckling för ansvarstagande

Samtliga medarbetare inom Lantmännen, cirka 10 000 personer i 18 länder, ska utbildas i uppförandekoden. E-utbildningen erbjuds på sju olika språk och det är varje chefs ansvar att medarbetarna genomför utbildningen. Utbildningen innehåller övningar med dilemman, som speglar tänkbara verkliga problem.

Målet för 2009 var att alla med tillgång till egen dator (motsvarande cirka 40 procent av Lantmännens anställda) ska ha genomgått utbildningen. Vid slutet av året hade 56 procent av de anställda utbildats, däribland Lantmännens styrelse och ledning samt distriktsstyrelser.

#### Viktiga steg 2009

- I februari undertecknade Lantmännens vd Per Strömberg och styrelseordförande Thomas Bodén, Global Compact, FN:s globala policy för hållbart och ansvarstagande företagande med tio principer inom mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och antikorrupcion.
- Implementering av uppförandekoden. I april lanserades en utbildning som samtliga medarbetare ska genomgå för bättre kunskap om uppförandekoden.
- Riskbedömning av samtliga nyckelleverantörer och kommunikation av kraven i leverantörsuppförandekoden.
- Beslut om övergång till certifierad palmolja.



# Lantmännen och omvärlden

Lantmännen är en del av samhället och relationen med andra aktörer har stor betydelse. Verksamheten genererar värden samt påverkar och påverkas av många olika intressenter med skiftande krav och förväntningar. En lyhörd och rak intressentdialog är en grundförutsättning för ett proaktivt hållbarhetsarbete.

## Lantmännens roll och bidrag i samhället

För Lantmännens långsiktiga överlevnad är det en förutsättning att det som produceras i affärsverksamheten verkligen har ett värde för kunder och andra centrala intressenter.

## Ekonomiskt värde som skapas för olika intressenter, MSEK

Intressent	2009	2008	2007
Kunder (nettoomsättning)	35 101	42 868	35 989
Anställda (personalkostnader)	5 851	6 053	5 913
Ägare (insatsutdelning och insatsemission*)	163	167	201
Leverantörer (inköpta varor och tjänster)	28 050	34 625	28 370
Staten (betalda skatter)	46	219	52

\* Styrelsens förslag 2009.

Lantmännen bidrar också till samhället på andra sätt, genom att till exempel skapa arbetstillfällen, kompetensutveckla sina medarbetare samt bedriva forskning och aktivt miljöarbete.

## Aktiv intressentdialog

Lantmännen är beroende av en öppen och transparent kommunikation med omvärlden. För att bedriva en balanserad och givande dialog är det viktigt att kunna identifiera och prioritera intressenter samt vilka frågor som är viktiga för dem. Lantmännen arbetar för en ökad systematik och utvecklad integrering av hållbarhetsaspekter i dialogen med intressenterna.

Innehållet i den här redovisningen speglar de hållbarhetsrelaterade frågor som är viktiga för Lantmännens intressenter. Tyngdpunkten i informationen ligger på de områden där Lantmännen har störst påverkan ur ett hållbarhetsperspektiv.

## Viktiga dialoger under 2009

Lantmännen kommunicerar löpande med många olika intressenter genom olika kommunikations- och informationskanaler. Utöver detta har några mer omfattande dialoger genomförts under 2009, med särskilt fokus på hållbarhetsarbetet.

Lantmännens viktiga intressenter och hur dialog med dessa förs, samt aktuella hållbarhetsrelaterade frågor		
Intressent	Kommunikationsformer/aktör	Exempel på aktuella frågor
Medarbetare	Medarbetarundersökningar, medarbetarsamtal, fackligt arbete, information	Arbetsvillkor, hälsa, trivsel, mänskliga rättigheter
Ägare	Föreningsstämma, distriktsstämmor, distriktsstyrelse, förtroenderåd, medlemsmöten	Ersättningsprogram för ledande befattningshavare, uppförandekoden, GMO, slam (återföring av växtnäring)
Kunder	Möten, kundundersökningar, samarbets- och utvecklingsprojekt, rådgivning till Lantbrukskunder	Produktens miljöpåverkan, Lantmännens hållbarhetsarbete, hälsa, växtskydd, växtnäring
Konsumenter	Konsument- och attitydundersökningar, konsumentkontakt, studiebesök, förpackningar, Lantmännens hemsidor, blogg, Twitter	Produktens ursprung, innehåll, hälsa, transparens, tillsatser, djuromsorg, Lantmännens klimatarbete
Ideella organisationer/opinionsbildare	Dialog med världsnaturfonden WWF, SwedWatch och andra aktörer som driver sakfrågor	Soja, oljepalm, slam (återföring av växtnäring), odling, GMO
Branschorganisationer	Dialog och samarbeten med LRF, branschorganisationer på EU-nivå, medverkan i Round Table for Sustainable Soy med flera	Mat, energi, miljö, produkt och marknadsföringsrelaterade frågor
Leverantörer	Dialog, samarbets- och utvecklingsprojekt	Leverantörsuppförandekod, avtal och förbättringsarbete
Myndigheter/beslutsfattare	Rapportering till tillsynsmyndighet (miljö- och hälsoskyddskontor), dialog	Tillståndsärenden, miljö- och arbetsmiljö information, energi- och bränslefrågor

### Slamanvändning

En ökad slamanvändning i jordbruket, i kombination med utvecklingen av ett nytt certifieringssystem (REVAQ) gav under 2008 upphov till en intensifierad dialog med slamkristiska intressengrupper. Dialogen har klargjort att Lantmännen och dessa grupper, har olika uppfattningar när det gäller att säkerställa ren växtnäring till åkermarken. Under 2009 har dialogen övergått i informationsutbyte där båda parter är väl medvetna om varandras position och att det i denna fråga inte råder samsyn.

Arbetet i REVAQ-gruppen har intensifierats, där Lantmännen driver på utvecklingen för skärpta regler i certifieringssystemet. Läs mer i avsnitt Odling, se [► Sid 57](#)

### Palmolja

Palmolja som råvara har under året fått ökad uppmärksamhet. Stora företag förväntas hantera frågan på ett ansvarsfullt sätt, det finns också sedan 2008 ett certifieringssystem för ansvarsfullt producerad palmolja. Lantmännen har under 2009 fört en dialog med WWF om i vilka steg och i vilken takt det är rimligt att övergå till certifierad palmolja. Lantmännen har nu satt målet att senast år 2011 endast använda certifierad palmolja.

### Klimatarbetet tar ytterligare steg

Klimatfrågan är ständigt aktuell och intensifierades inför FN:s klimatomöte i Köpenhamn. Lantmännens klimatarbete är i fokus vid flera intressentdialoger och vårt ställningstagande förtydligades ytterligare under året genom att två klimatupprop skrevs under. Global Compacts "Seal the deal" och det svenska initiativet "förnybart.nu".

### WWF ser goda framsteg och förbättringspotential i hållbarhetsarbetet

Lena Tham på Världsnaturfonden, WWF, ger både positiv kritik och rekommendationer för utveckling av Lantmännens hållbarhetsarbete.



” Att hållbar utveckling är en del i Lantmännens övergripande koncernstrategi ser vi som en positiv och viktig markering. Lantmännen har genom sin ställning på den svenska marknaden och expanderande internationella verksamhet en viktig roll att spela i omställningen mot en hållbar utveckling. I urvalet av viktiga hållbarhetsaspekter saknar WWF dock till exempel ekologiskt fotavtryck, biologisk mångfald och vattenfrågan. Vi efterfrågar också en mer långsiktig analys av globala frågor såsom konkurrensen om jordbruksmark för produktion av livsmedel, foder och råvara för bioenergi.

Som goda exempel nämner Lena Tham åtgärder för minskad klimatpåverkan, optimerad användning av växtnäring och växtskydd samt krav på ansvarsfullt odlad soja och palmolja. Områden där Lantmännen arbetar men där WWF ser en utvecklingspotential gäller till exempel en mer strukturerad redovisning av klimatarbetet, hållbara råvaror för bioenergi, strategi och mål för användning av växtnäring samt användning av fisk och fiskmjöl i foder-tillverkning.

Lena Tham  
Världsnaturfonden WWF

### Uppmärksammat hållbarhetsarbete - urval av utmärkelser 2009

- Den biologiska behandlingen av utsäde, SeedGard, utsågs till ett av Skandinavien bästa clean tech företag och fick utmärkelsen "Nordic Cleantech 50".
- Lantmännen Cerealia fick återigen Green Cargos klimatintyg för en ökning av järnvägstransporterna med 39 procent under år 2009.
- Arbetsmiljöpris till Lantmännen Danpo för ett markant bidrag till en bättre arbetsmiljö idag - och på framtidens arbetsmarknad. Kombinationen av många nya medarbetare av olika nationalitet, ett högt tempo i arbetsmiljön, inkörning av nya maskiner och helgskift har ställt stora krav på arbetsmiljöarbetet, för att undvika att antalet arbetsplatsolyckor skulle stiga.



# Medarbetare

2009 har präglats av stora förändringar för organisation och medarbetare. Lantmännen står inför utmaningar som kräver effektivare processer och arbetssätt, och en rätt dimensionerad organisation. Samtidigt ska Lantmännen fortsätta att vara en attraktiv arbetsplats som värnar om medarbetarnas välmående och utveckling.

Under året har en omfattande genomlysning av Lantmännens organisation genomförts. Många medarbetare har därmed fått nya roller. I samband med detta har Lantmännen minskat antalet tjänstemän med 216. I avvecklingsprocessen har i samtliga fall koncerngemensamma riktlinjer tillämpats. För att säkerställa att dessa medarbetare får bra stöd och hjälp att komma vidare till ny anställning, starta eget eller få kompletterande kompetenshöjande åtgärder har koncernen samarbetat med professionella aktörer på arbetsmarknaden såsom till exempel Trygghetsrådet i Sverige.

En av de viktigaste utmaningarna för Lantmännen är att fortsättningsvis attrahera framtida medarbetare, men även att säkerställa att vi har motiverade medarbetare med rätt kompetens och ledare som kan driva och utveckla sin verksamhet. Lantmännen har idag bra program och utvecklar kontinuerligt verktyg för att stötta cheferna i sin ledarroll.

För att få ned kostnaderna och samtidigt öka kvaliteten har ett antal koncerngemensamma avtal slutits inom HR-området, bland annat gemensamt avtal avseende företagshälsovård, rekryterings- och utbildningsleverantörer.



## Attrahera och rekrytera

*Även i tider med anställningsstopp har det långsiktiga arbetet med att stärka Lantmännens varumärke som arbetsgivare fortsatt. För att kvalitetssäkra rekryteringarna inom koncernen har det under 2009 beslutats om gemensamma rekryterings- och testverktyg för personlighetsbedömning samt samarbetspartners inom search och rekrytering.*

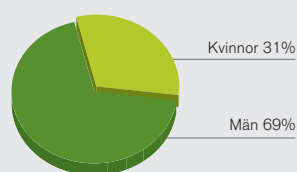
Lantmännen arbetar på flera sätt för att öka kännedomen och stärka varumärket som arbetsgivare hos studenter. Under 2009 har Lantmännen profilerat sig vid åtta universitet i Sverige, genom bland annat medverkan på arbetsmarknadsdagar. I 2009 års Företagsbarometer klättrar Lantmännen 18 placeringar när studerande teknologer rankar arbetsgivare efter popularitet. Undersökningen utförs årligen av Universum bland universitets- och högskolestudenter i Sverige.



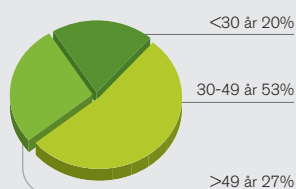
Företagsbarometern i Sverige 2009

Lantmännens ranking	2009	2008	2007	2006
Ekonomer	68	71	68	83
Teknologer	50	68	68	95

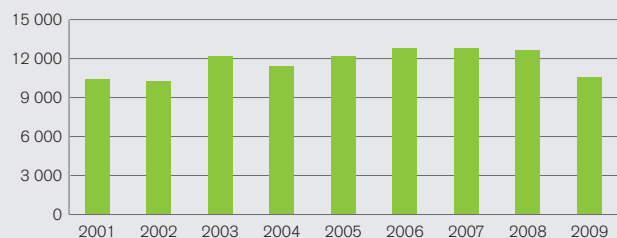
Könsfördelning anställda



Åldersfördelning



Medelantal anställda





## Från examensarbete till Hållbarhetsansvarig



Gustaf Tynelius första kontakt med Lantmännen som arbetsgivare var under en arbetsmarknadsdag på universitetet. Efter ett lyckat examensarbete och en projektanställning ansökte Gustaf till koncernens traineeprogram 2008/2009 och blev erbjuden en av de 17 platserna.

” Bredden i verksamheten, ansvaret från jord till bord och satsningen på medarbetarnas utveckling och hälsa attraherade mig.

Efter 15 månader som trainee med fyra praktikperioder, projektuppdrag från koncernledningen och utbildning inom ledarskap och affärsmannaskap är Gustaf nu rustad för rollen som Hållbarhetsansvarig för Lantmännen Unibake i Danmark.

” Tack vare att traineeprogrammet är så flexibelt och väl förankrat i hela koncernen, har vi traineer kunnat nå intressanta och utmanande tjänster.

## Belöna och behålla

2009 är det första verksamhetsåret då Lantmännen arbetat koncerngemensamt med Performance Management, det vill säga att i medarbetarsamtal enas om, skapa förutsättningar för, följa upp, utvärdera och belöna prestationer. Vi har även arbetat med ledarskap och motivationshöjande insatser vilket ökat ”Motiverad Medarbetar Index” från 64 till 69 i medarbetarundersökningen ”Insikt”.

### Medarbetarundersökning

Resultatet från Lantmännens koncerngemensamma årliga medarbetarundersökning Insikt ger möjlighet att fokusera på förbättringsområden. Två viktiga områden i 2009 års mätning var arbetsmiljö och kommunikation. Under året har ett helhetsgrepp tagits kring den fysiska arbetsmiljön och riskområden, olyckor och tillbud har kartlagts. För att stötta chefer på olika nivåer att föra ut budskap, mål och strategier till sina medarbetare har flera konkreta verktyg och mallar tagits fram.

### Medarbetarsamtal

Varje chef inom Lantmännen ska ha medarbetarsamtal med sina medarbetare minst en gång om året. Insikt visar att 61 procent

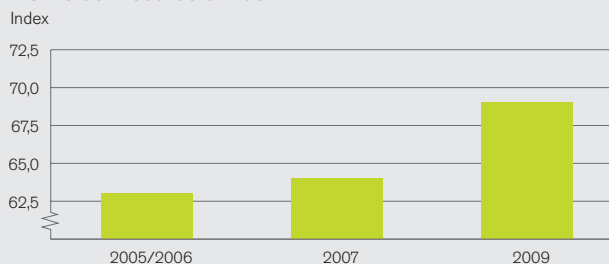
### Medarbetarsamtal som lönar sig

Lantmännen har flera utbildningar i att hålla medarbetarsamtal i syfte att stötta cheferna i att bli ännu bättre på att ge återkoppling och belöna goda prestationer. Samtliga chefer erbjuds denna utbildning för att vara väl förberedda inför sina samtal. Frida Nordlund, HR-chef för Cerealia berättar att tydliga individuella och inspirerande mål spelar stor roll för medarbetarens motivation i arbetet.

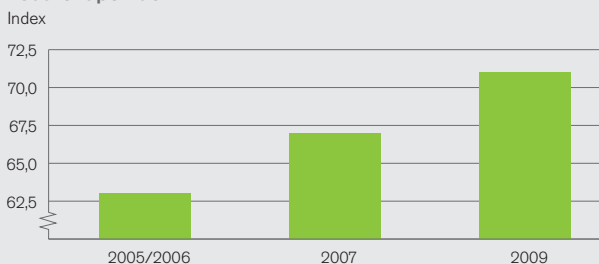


” Vad och hur jag presterar ska självklart påverka min lön. Nöjda, motiverade medarbetare presterar bättre och bidrar till ett effektivare och mer lönsamt företag.

Motiverad medarbetarindex



Ledarskapsindex



av medarbetarna haft medarbetarsamtal under 2009. Även om merparten av dessa är nöjda med kvalitén på samtalen är detta uppenbart ett prioriterat förbättringsområde.

### Talangidentifiering säkrar nyckelkompetens

För att säkerställa att koncernen får behålla strategiskt viktiga medarbetare identifieras talanger och topptalanger i koncernens årliga ledarförsörjningsprocess. Processen innefattar också ersättningsplanering och för detta har koncernen tydliga riktlinjer och mallar för att få struktur i arbetet. 2009 års ersättningsplanering visar att antalet omedelbara och planerade ersättare till chefs- och nyckelpositioner totalt sett ökat.

## Utveckla medarbetare och organisation

*För att säkerställa att verksamhetens mål nås är det viktigt att skapa rätt förutsättningar. Detta görs bland annat genom att utveckla chefers och medarbetares kompetens. Hälsa är ett område som Lantmännen under 2009 fortsatt har haft stort fokus på. Det handlar om att utveckla medarbetarnas livsstilskompetens och att genom ett aktivt hälsoarbete skapa rätt förutsättningar för hållbara prestationer.*

### Ledarskap

Förutom en basutbildning för koncernens samtliga chefer har Lantmännen även två interna ledarutvecklingsprogram, Growth Accelerator Programme (GAP) & Grow. GAP riktar sig till koncernens topptalanger, som redan idag sitter på ledande befattningar, och genomfördes framgångsrikt för första gången under 2009 med 18 deltagare från koncernens olika verksamheter och länder. Grow vänder sig till talanger som är i början av sin ledarkarriär. 2009 deltog 23 medarbetare från 5 olika länder.

Ledarskapsindex från medarbetarundersökningen är ett av flera sätt att mäta chefernas förbättring vad gäller att utveckla och organisera sin verksamhet samt leda och motivera sina medarbetare. Som ett resultat av Lantmännens fokus på ledarskap har ledarskapsindex kontinuerligt förbättrats. Det genomsnittliga ledarskapsindexet har ökat från 67 år 2007 till 71 år 2009.

### Hälsoscreening

Under 2009 har Lantmännen vidareutvecklat sitt systematiska hälsoarbete. En viktig del i detta arbete är hälsoscreening. Genom en enkel enkätundersökning och konditionstest, får medarbetaren snabb återkoppling på sin hälsostatus. För Lantmännen är hälsoscreeningarna en möjlighet att identifiera frisk- och riskgrupper vilket ger ett bra underlag för att planera både det strategiska och det lokala hälsoarbetet. Under 2009 är 1 405 screeningar genomförda och 56,7 procent av medarbetarna befinner sig i friskgruppen och målet är 75 procent år 2011. Dit ska Lantmännen ta sig genom riktade åtgärder till exempel fortsatta hälsoundersökningar för riskgrupper, utbildningar i livsstilskompetens, viktminsknings- & tobaksavvänjningskurser samt ett kontinuerligt arbete med hälsofrämjande åtgärder.

### Ledarskap och delaktighet

Anders Nilsson är en av Lantmännens cirka 900 chefer och är idag produktionschef inom division Lantbruk. Han poängterar vikten av att skapa samsyn och delaktighet kring anläggningens mål och utveckling. För att lyckas med detta tar Anders och hans ledningsgrupp fram en strategiplan som bryts ned till den enskilde operatörens individuella mål. För att säkerställa gott ledarskap är det självklart för Anders att hans chefer går koncernens grundutbildning "Lantmännens Ledarträning".

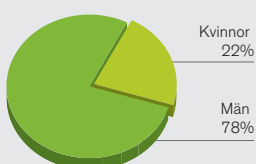


” Jag arbetar genom mina chefer och därför är det jätteviktigt för mig att säkerställa att de är bra ledare.

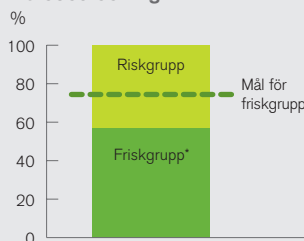
Hälsa är ett av områdena i strategiplanen. Anders själv har gått koncernens utbildning i "Hälsofrämjande Ledarskap" och uppmanar sina chefer att göra detsamma.

” Att vi aktivt främjar en god hälsa hos våra medarbetare är en viktig förutsättning för bra prestationer!

Könsfördelning chefer

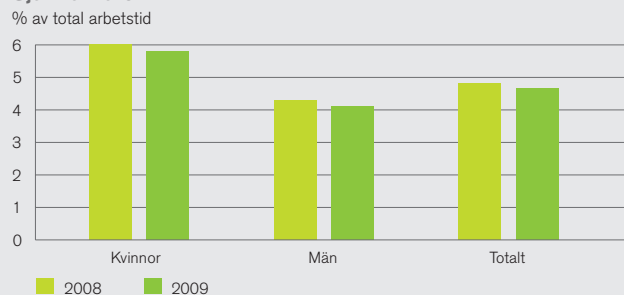


Hälsoscreening



\* Medarbetare som befinner sig i friskgruppen enligt genomförd hälsoscreeningsenkät.

Sjukfrånvaro



# Leverantörer

Även om Lantmännen har egen verksamhet i alla led från jord till bord behövs goda samarbeten med externa leverantörer. Lantmännens leverantörsuppförandekod är ett verktyg för att säkerställa sunda och etiska affärsrelationer och en grund för gemensamt förbättringsarbete. Under 2009 har implementeringen av koden påbörjats.

## Leverantörsuppförandekod för goda samarbeten

Lantmännen är beroende av ett stort antal leverantörer över hela världen inom såväl jordbruks- och livsmedelssektorn som andra kategorier varor och tjänster, exempelvis maskiner, förpackningar, kemikalier och transporter. Det långsiktiga målet är att stärka relationen med leverantörerna och tillsammans nå förbättrad prestanda på hållbarhetsområdet. Arbetet med att implementera och följa upp leverantörsuppförandekoden genomförs stegvis. Under 2009 har kraven i koden kommunicerats till leverantörerna. Samtliga nyckelleverantörer har riskbedömts och uppföljning av efterlevnad har påbörjats.

## Leverantörsuppföljning för gemensamt förbättringsarbete

Lantmännen har under 2009 genomfört flera leverantörsbesök för implementering av leverantörsuppförandekoden, bland annat i Thailand, Brasilien och Kina. Lantmännen Doggy besökte under sommaren en thailändsk råvaruleverantör. Bakgrunden var delvis en rapport från Fair Trade Center (2007) angående arbetsförhållandena hos bland annat denna leverantör. I rapporten framkom också att Lantmännen Doggy saknade uppförandekod och uppföljning av leverantörernas efterlevnad. Syftet med besöket var dels att förankra leverantörsuppförandekoden och dels att undersöka produktionen på plats och säkerställa att kraven uppfylls.

” Vi har samarbetat med denna leverantör i flera år. Det känns bra att ha besökt dem, att själv se att produktionen har utvecklats väl och att uppförandekoden har accepterats. Det är också en trygghet att veta att andra multinationella företag genomfört revisioner.



Margareta Larsson,  
Miljö- och Kvalitetschef Lantmännen Doggy

## Exempel på leverantörskrav

Leverantörsuppförandekoden är en del av Lantmännens uppförandekod och gäller för samtliga leverantörer. Kraven i koden utgår från Global Compacts tio principer.

*Miljö:* Leverantören ska aktivt arbeta med att minska utsläpp till luft, mark och vatten samt effektivisera sin resursanvändning.

*Arbetsmiljö och sociala villkor:* Leverantören ska respektera anställdas rättighet att organisera sig i fackföreningar samt deras möjlighet till kollektiva förhandlingar.

*Affärsetik:* Ingen form av korruption, mutor, penningtvätt eller olaglig konkurrensbegränsning är tillåten.

Leverantörsuppförandekoden i sin helhet kan hämtas på Lantmännens hemsida [www.lantmannen.com](http://www.lantmannen.com)

## Ansvar en del i leverantörsavtalen

Lantmännens utgångspunkt är att leverantörsuppförandekoden ska ingå i samtliga avtal. Under 2009 har koden kommunicerats till flertalet leverantörer och i de allra flesta fall mottagits positivt. Ett fåtal leverantörer har av olika skäl inte velat skriva under leverantörsuppförandekoden i form av juridiskt bindande avtal, Lantmännen för i dessa fall en fortsatt dialog.

## Genomförda åtgärder

- Lantmännens inköpare har utbildats i leverantörsuppförandekoden.
- Riskklassificering av leverantörer. Nyckelleverantörer har identifierats och riskbedömts.
- Leverantörsuppförandekoden har förts in i alla ny- och omförhandlade avtal.
- Pilotrevisioner har genomförts.
- Upphandling av revisionstjänster för uppföljning av högriskleverantörer.

## Pågående arbete

- Uppföljning av nyckelleverantörers efterlevnad under år 2010.
- Leverantörsuppförandekoden införd i samtliga avtal och uppföljnings på plats senast 2012.
- Rutiner för hantering av avvikelser och förbättringsåtgärder.
- Utbildning av egen personal i leverantörsuppföljning.

## Återstående utmaningar

- Utveckling av aktivt förbättringsarbete tillsammans med leverantörer.



# Hållbar affärsutveckling

Lantmännens strategi för långsiktig lönsamhet är att satsa på forskning och utveckling samt att bygga ett starkt varumärke genom ansvarstagande från jord till bord. Hållbarhetsaspekter är en viktig del i affärsutvecklingen och det gäller att identifiera de hot och möjligheter som kan uppkomma. En viktig del av det utvecklingsarbete som Lantmännen bedriver är idag relaterat till klimatfrågan.

## Produkter laddade med hela kedjans kunskap

Under 2009 har Lantmännen genomfört en studie över affärs-mässiga konsekvenser av klimatförändringarna. Bland annat har ett första analysverktyg tagits fram för att kunna bedöma risker och möjligheter ur ett produktperspektiv. Generellt kan sägas att Lantmännens produkter är relativt bra positionerade utifrån ett klimatperspektiv, i jämförelse med andra livsmedel. Men förbättringar krävs och Lantmännen kan bidra till ökad hållbarhet i produktionen genom att utnyttja den kunskap och kontroll som finns i hela kedjan från jord till bord.



*Lantmännens verksamhet från jord till bord täcker in alla kompetensområden som krävs för att producera bra mat. Från växtförädling inom Lantmännen SW Seed till produktion av pasta, frukostflingor och bröd inom både Lantmännen Cerealia och Lantmännen Unibake.*

Under 2008 var Lantmännen först ut i Sverige med att klimatdeklarerade livsmedel. Vid utgången av 2009 var 13 livsmedelsprodukter klimatdeklarerade. Lantmännen arbetar kontinuerligt för att med livscykelanalyser som grund minska miljöpåverkan i alla led i verksamheten. Lantmännen deltar också aktivt i bransch-samarbeten angående utveckling av klimatmärkning. ► Sid 66

## Klimatsmarta matgryn

Klimatdeklarationer är en bra utgångspunkt för förbättringsarbete. Lantmännen har under 2009 i en studie på Matgryn undersökt i vilken mån en produkts miljöprestanda kan förbättras genom olika åtgärder. En livscykelanalys visar att klimatpåverkan uppkommer främst i odlingsledet, där användningen av handelsgödsel bidrar mest. En av Lantmännens odlare har utvecklat ett särskilt klimatanpassat odlings sätt, genom att bland annat använda plöjningsfri teknik, precisionsgödsel samt torka spannmålen med biobränsle. Dessa åtgärder minskar klimatpåverkan med cirka 25 procent jämfört med den genomsnittliga odlingstekniken.

## Lantmännens foder ger klimatmärkt mjölk

När sju mjölkproducenter i Uppland gick samman för att marknadsföra ekologisk och närproducerad mjölk under varumärket 7 gårdar, efterlyste de klimatmärkt foder. Lantmännen Lantbruk är ensamma om att kunna erbjuda klimatvärden för fodret, och möjliggör nu försäljning av klimatmärkt mjölk i Uppland.

## Livsmedel för bättre hälsa

Lantmännen har länge haft en framskjuten position inom livsmedelsforskning, bland annat när det gäller fiberrika livsmedel som är välgörande för mage och hjärta. Under 2009 har en ny produktserie med specialdesignade fiberblandningar lanserats i Sverige. ► Sid 67

## Tvärfunktionell utveckling

För att bättre utnyttja hela Lantmännens kompetens i problemlösning och utveckling har tvärfunktionella grupper bildats inom de fyra olika verksamhetsområdena livsmedel, foder, energi och förpackningar. Arbetet i grupperna syftar till att definiera och driva koncerngemensamma projekt, ta fram policyer och riktlinjer. Hållbarhetsperspektivet har en viktig roll i grupperna. Exempel på områden med behov av bredare samverkan är förpackningslösningar och förbättringsarbete i hela kedjan. Läs mer om forskning och utveckling ► Sid 9

## Hållbar investering och produktutveckling

Under 2009 har ett arbete påbörjats för att tydligare lyfta in miljö- och hållbarhetsaspekter i Lantmännens styrande processer, framförallt i produktutvecklingsprocessen. Fokus för 2010 är att ytterligare integrera hållbarhetsaspekterna i styrande processer, exempelvis investeringsprocessen.

# Ansvar från jord till bord



Åkermarken är utgångspunkten för Lantmännens hela verksamhet. Lantmännens affärsidé är att utveckla och förädla åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Med verksamhet och kunskap i hela kedjan från jord till bord skapas goda förutsättningar för en sund och hållbar produktion av livsmedel och energi.

## Den värdefulla åkermarken

Åkermarken är en värdefull resurs att värna om. Den möjliggör produktion av energi, foder och livsmedel som samhället är beroende av. I takt med att jordens befolkning ökar och allt fler får en högre levnadsstandard stiger den globala efterfrågan på spannmål och andra odlade råvaror.



Samtidigt finns flera hot mot dagens jordbruksproduktion. Klimatforskning visar att extrema vädersituationer blir allt vanligare vilket ökar risken för helt eller delvis förlorade skördar. Tillgången på färskvatten minskar och ökenområden sprider ut sig.

Biologisk mångfald gynnar jordbruksproduktionen till exempel genom de arter som hindrar skadegörare och bidrar till pollinering av grödor. Idag kan kortsiktiga brukningsmetoder leda till utarmning av mångfalden. Åkermarken hotas också av exempelvis marknära ozon och oönskad spridning av metaller och organiska miljögifter. Även undanträngning av mark på grund av bebyggelse är en viktig påverkansfaktor.

Utmaningen är att upprätthålla åkermarkens avkastning samtidigt som odlingen sker på ett hållbart sätt. Som en av Nordens största koncerner inom livsmedel, energi och lantbruk har Lantmännen både ett ansvar och en unik möjlighet att påverka utvecklingen i en hållbar riktning.

## Kontroll i hela kedjan

Det finns många aspekter som påverkar slutresultatet hållbara energi- och livsmedelsprodukter. Konsumenternas kunskap och förväntningar på ansvarsfull produktion från jord till bord ökar också. Maten ska produceras energisnålt, hygieniskt och så naturligt som möjligt. Vissa ingredienser och onödiga tillsatser bör undvikas. Kraven ökar också på närproducerad mat, liksom på god djuromsorg. Förväntningarna är hälsosam, god och färsk mat på tallriken - som kan ätas med gott samvete.

För att nå en hållbar energianvändning krävs en övergång till flera olika förnybara energikällor, där bioenergi från skogsbränsle och energigrödor är en del av lösningen. Hållbar energiproduktion handlar om att säkerställa hållbara råvaror av kontrollerat ursprung, en effektiv produktionsprocess och effektiv användning av biprodukter.

På de följande sidorna kan du läsa mer om Lantmännens arbete för ansvarstagande i hela kedjan; om genomförda åtgärder och pågående arbete men också om de utmaningar som återstår att hantera. Ansvaret är störst för de aspekter och delar i verksamheten som Lantmännen har direkt kontroll över och därmed kan styra, utöver detta tar Lantmännen en aktiv påverkande roll för att främja en hållbar utveckling.

# Odling

Odlingen har en viktig roll i utvecklingen av ett hållbart samhälle. I odlingen kan vi producera hållbara och klimatsmarta livsmedel, odlingen kan skapa råvara för bioenergi och åkermarken ger möjlighet för återcirkulation av näringsämnen. På vägen mot hållbar odling finns dock flera utmaningar att hantera.

## Vårt Ansvar - Odling

Ansvarstagandet i odlingsledet omfattar flera aspekter som Lantmännen i olika stor utsträckning har möjlighet att påverka och styra. I de fall odlaren äger beslutet har vi ansvar att påverka genom kunskapsförmedling och information.

- Odlingen ska resultera i säkra livsmedel.
- Arbetsvillkoren hos odlarna ska vara goda.
- Brukningsmetoderna ska bibehålla åkermarkens bördighet och bevara den biologiska mångfalden.
- Användningen av växtnäring ska inte leda till näringsläckage till vattendrag.
- Koncentrationen av tungmetaller och oönskade organiska ämnen i åkermarken ska inte öka.
- Växtnäringsämnen ska återcirkuleras.
- Odlingen ska inte bidra till negativ klimatpåverkan.
- Odlingsmetoden ska vara långsiktigt ekonomiskt lönsam.

## Ekologisk och konventionell

Såväl konventionell som ekologisk odling har flera utmaningar att hantera för att vara hållbara, exempelvis när det gäller växtnäring, bevarande av markens bördighet och förbrukning av fossila bränslen. Lantmännen arbetar med produkter till och från både konventionell och ekologisk odling. Genom erfarenhetsutbyte, rådgivning och produktutveckling kan Lantmännen bidra till att påskynda utvecklingen i en hållbar riktning. Läs mer på Lantmännens hemsida ► [www.lantmannen.com](http://www.lantmannen.com)

Efterfrågan på ekologiska jordbruksprodukter liksom andelen ekologiskt på marknaden ökar fortfarande i stora delar av hela livsmedelskedjan, om än i en lägre takt än tidigare.

## Andel ekologiska produkter i Lantmännens sortiment

%	Konventionellt		Ekologiskt	
	2009	2008	2009	2008
Utsäde, ton	93,0	94,0	7,0	6,0
Foder, ton	95,3	96,1	4,7	3,9
Spannmål, ton	97,3	97,2	2,7	2,8
Livsmedel, SEK	97,0	98,0	3,0	2,0
Växtnäring, SEK	95,6	-	4,4	-

*Den konventionella odlingsformen är fortfarande dominerande. Den ekologiska andelen på marknaden ökar dock i hela livsmedelskedjan.*

## Utveckling inom växtnäring

*Precisionsodling minskar näringsläckage.*

Att i möjligaste mån anpassa gödslingen efter det verkliga behovet sparar pengar och skonar miljön. Lantmännen erbjuder både rådgivning och produkter för precisionsodling och optimerad gödsling. Växtodlingsrådgivare och forum för information och erfarenhetsutbyte finns på många håll i landet liksom på webben.

Lantmännen utvecklar också tekniska lösningar för en optimerad användning av växtnäring. Under året har försäljningen av Yara N-sensor ökat. Sensorn placeras på traktorns tak och läser av grödans kväveinnehåll, och styr sedan gödslingen exakt efter hur mycket grödan behöver.

## Sänkta riktvärden för kadmium

Sverige har sedan många år en restriktiv hållning till kadmium och myndigheterna har vidtagit en rad åtgärder för att minska tillförseln till åkermarken, exempelvis krav på lågt kadmiuminnehåll i fosforgödsel. Även om cerealier och grönsaker står för huvuddelen av kadmiumintaget hos den icke-rökande delen av befolkningen så är halten av kadmium i svenska grödor låg. I mars 2009 publicerade EFSA - EU:s organ för livsmedels säkerhet en ny riskvärdering av riktvärdet för tolerabelt veckointag av kadmium från 7 mikrogram/kilogram kroppsvikt till 2,5 mikrogram/kilogram. Under året har den internationella efterfrågan på gödsel ökat och det har blivit brist på gödsel med lågt kadmiuminnehåll. Kadmiuminnehållet har därför börjat stiga i den gödsel som finns på marknaden. Lantmännen har sedan länge analyserat kadmiumnivåerna och informerar kunden om kadmiumklassningen på alla produkter med fosfor. Lantmännen behöver vara fortsatt uppmärksamma på utvecklingen och fortsätta arbeta för minimala nivåer.

## Växtnäring i kretslopp

Fosfor är ett viktigt näringsämne för växter och samtidigt en ändlig och kostsam resurs. Att återföra växtnäringen från



reningsverkens slam till åkrarna, utan att öka halten av andra oönskade ämnen, är en viktig hållbarhetsfråga. Enligt riksdagens miljömål ska minst 30 procent av fosfor som finns i avloppsslam återföras till åkermark senast 2015. Under 2009 presenterade Naturvårdsverket ett förslag till ny förordning för användning av slam inom jord- och skogsbruk, i syfte att öka återförslan av fosfor.

Slamspridning på åkermark har debatterats under många år. Nyttan av ett kretslopp ställs mot vetenskapen om att slammet kan innehålla ämnen som innebär miljö- och hälsorisker. Det finns ett certifieringssystem för avloppsslam, REVAQ, som ställer krav på full spårbarhet, smittskydd och ett systematiskt förbättringsarbete avseende tungmetaller och andra oönskade ämnen.

Lantmännen vill ha kontroll och spårbarhet på det slam som sprids på åkermark och anser att endast REVAQ-certifierat slam ska återföras till åkermark. För den spannmål som används till Lantmännens livsmedelsprodukter ställs krav på slamfrihet på de marknader där slamfri spannmål är tillgänglig.

Att stödja och ständigt driva på utvecklingen av skärpta krav inom REVAQ är ett sätt för Lantmännen att ta ett långsiktigt ansvar för en hållbar återföring av växtnäring till åkermarken.

#### Hållbart växtskydd

Lantmännen är en stor aktör på marknaden för växtskyddsprodukter, med ansvar att bidra till hållbar växtskyddsanvändning. I Sverige har användningen av kemiska bekämpningsmedel ökat de senaste åren, bland annat på grund av förändrade val av grödor och växtföljder. Detta är en utveckling som inte är önskvärd.

Lantmännen har under 2009 antagit en ny växtskyddspolitik där grunden är hållbara växtskyddsmedel ur tre perspektiv: ekologiskt, ekonomiskt och socialt. Policyn omfattar riktlinjer för val av växtskydd, användning och hantering av kemiska växtskydd för att minimera risker och negativa effekter på hälsa och miljö.

Lantmännen fortsätter satsa på biologisk behandling av utsäde som alternativ till kemiska bekämpningsmedel. Biologisk behandling innebär att inga främmande ämnen eller substanser tillförs naturen. Biologisk utsädesbehandling växer på den

#### Vi måste hålla oss inom jordens ramar!

Professor Johan Rockström har tillsammans med ett internationellt forskarteam\* tagit fram gränsvärden som beskriver, utifrån vår kunskap idag, hur mycket mänsklig aktivitet jordens viktigaste system klarar av. Forskarna menar att det finns trösklar som kan innebära dramatiska förändringar om de överträds. De nio biofysiska processer som identifierats och kartlagts är föroreningar av luftpartiklar, kemiska gifter, växthuseffekter, havsförsurning, ozon, kväve och fosfor, sötvattenanvändning, förändrad markanvändning och biologisk mångfald.



” Ett fungerande jordbruk är direkt beroende av att vi håller oss inom ramarna för flera av dessa processer. Samtidigt bidrar jordbrukssektorn idag till miljöbelastningen när det gäller till exempel kemiska gifter, läckage av näringsämnen, markens bördighet och påverkan på biologisk mångfald.

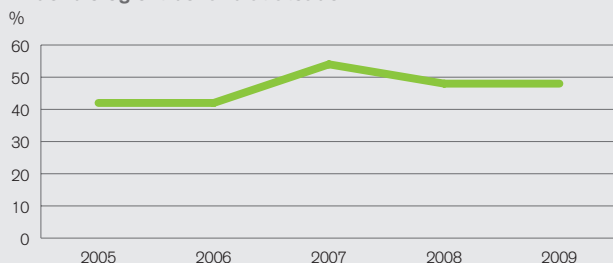
Med kunskap om vad jorden faktiskt tål måste mänskligheten nu uppnå ett levnadssätt som ryms inom systemgränserna. Och det snabbt.

” Redan idag bedömer vi att gränserna överskridits inom tre områden - utsläpp av koldioxid, förlust av biologisk mångfald och utsläpp av kväve och fosfor. Lantmännen har ett ansvar och möjlighet att påverka utvecklingen i dessa tre kritiska frågor.

*Professor Johan Rockström  
Chef för Stockholm Resilience Centre  
vid Stockholms universitet*

\* Rapporten "Planetary boundaries: Exploring the safe operating space for humanity" publicerades i tidskriften Nature i september 2009.

Andel biologiskt behandlat utsäde



Värsädet var friskt och behovet av betning litet. Andelen biologiskt behandlat utsäde oförändrat.

Kadmium i fosforgödsel



Ökning beror på ökad internationell efterfrågan på gödsel och brist på fosforgödselmedel med lågt kadmiuminnehåll under växtodlingsåret 2008-2009.

internationella marknaden. Under 2009 blev medlet Cerall godkänt i Storbritannien. Produkten är därmed godkänd i elva europeiska länder. Lantmännen har under året medverkat i framtagning av en nationell handlingsplan för integrerat växtskydd i enlighet med EU:s ramdirektiv om hållbar användning av bekämpningsmedel. Satsningen på biologiskt behandlat utsäde ligger väl i linje med detta.

### Växtförädling

Genom att utveckla nya växtsorter med exempelvis bättre motståndskraft mot sjukdomar, går det att öka avkastningen samtidigt som behovet av insatsmedel minskar. Under 2009 lanserade Lantmännen SW Seed ängssvingelsorten Minto och rörsvingelsorten Swaj som har bättre avkastning och torktålighet.

### Goodwill-ersättning för reklamerad ny raps

En ny vårrapsort började säljas under 2009. Efter besvärliga väderförhållanden under våren fick Lantmännen in ett flertal reklamationer på vårrapsorten. Lantmännen valde att erbjuda en så kallad goodwill-ersättning till de odlare som drabbats.

### Genteknik och produktsäkerhet

Lantmännen ser positivt på den potential som utvecklingen av genteknik inom växtförädling har för att bidra till ett hållbart samhälle. Samtidigt finns också en medvetenhet om att det finns risker och att en del av allmänheten känner oro.

Lantmännen SW Seed har under året uppdaterat sitt kvalitetssäkringsprogram som ska säkerställa en strikt isärhållning mellan konventionellt och genmodifierat utsäde. När det gäller foder avgör kundernas krav och Lantmännen säkerställer tillgången till GMO-fritt foder. Lantmännens livsmedelsprodukter innehåller inga råvaror från gentekniskt modifierade grödor.

### Ofrivillig kontaminering med GMO-råvara

Under 2009 har Lantmännen haft två fall där råvarupartier klassade som GMO-fria hade spår av GMO. Ett majsparti visade sig vid egenkontroll ha för hög halt av GMO. Berörda kunder informerades och all vidare användning av majsen som GMO-fri stoppades. Under hösten återkallade Lantmännen Cerealia ett parti krossat linfrö som visat sig innehålla spår av

en genmodifierad linfrösor. Utöver myndigheternas kontroll, arbetar Lantmännen med egenkontroll för att ytterligare kvalitetssäkra produkter ur bland annat GMO-perspektivet.

### Hållbara råvaror - soja och palmolja

Den största delen av Lantmännens råvaror odlas i Sverige och norra Europa. Två viktiga undantag är sojabönor och palmolja, insatsmedel i bland annat foder- och livsmedelsproduktion. Världsproduktionen av soja och palmolja ökar kraftigt och odlingen hotar på vissa håll världens viktiga regnskogsområden. Sedan 2008 finns en internationell certifiering för palmolje-produktion enligt kriterier från Round Table for Sustainable Palm Oil (RSPO). Genom att köpa certifikat enligt RSPO:s kriterier försäkras Lantmännen sig om att motsvarande mängd olja blir hållbart producerad. Lantmännen köper de första certifikaten redan 2010 och målsättningen är att 2011 köpa certifikat för 100 procent av volymen.

Lantmännen är medlemmar i den internationella Roundtable process som pågår för att utveckla kriterier för hållbar sojaproduktion, och handlar från och med 2009 endast soja från de företag som deltar där. Inom två år efter att kriterier för hållbar sojaodling finns, ska minst 50 procent av Lantmännens inköpta sojamjöl uppfylla dessa. Under året har Lantmännen i dialog med SwedWatch bidragit till deras undersökning inför den sojarapport som planeras att publiceras år 2010.

### Genomförda åtgärder

- Ny policy för hållbart växtskydd.
- Klimatberäkningar för alla foderprodukter.
- Metod för beräkning av klimatpåverkan från spannmål på gårdsnivå, för kunder med specifika krav.

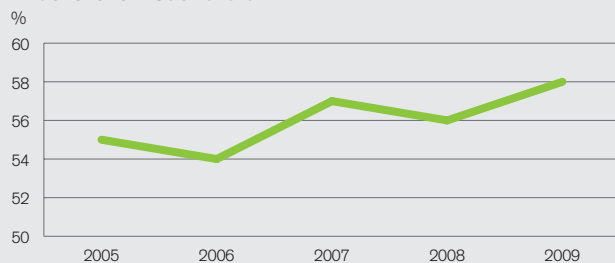
### Pågående arbete

- Övergång till certifierad palmolja och sojaråvara
- Fasa ut kemisk behandling av utsäde och övergå till värmebehandling eller behandling med naturligt förekommande mikroorganismer.
- Genomföra foderförsök och utvärdera utfodringens klimatpåverkan.

### Återstående utmaningar

- Utveckla strategi för hållbar användning av växtnäring, för att minska problemet med näringsläckage.
- Utveckla strategin för hållbar användning av växtskydd, för att minska riskerna med kemikalierester.
- Öka kunskapen om hur vattenfrågan kommer att påverka verksamheten framöver.

Andel svensk foderråvara



Ökningen beror på ökad tillgång till drank från etanolproduktionen i Sverige samt lågt pris på raps jämfört med soja.

# Transporter

Kedjan från jord till bord binds samman av transporter. Lantmännen är en av Sveriges fem största transportköpare och står för cirka en procent av alla lastbilstransporter på svenska vägar. Det gör transporter och logistik till ett prioriterat område i miljö- och hållbarhetsarbetet. Ett av Lantmännens mål är att minska koldioxidutsläppen med 20 procent 2006-2010. Arbetet för hållbar logistik omfattar också hänsyn till hälsa och säkerhet hos de som berörs av transporterna.

## Vårt Ansvar - Transport

- Effektiv logistik
- Utöka andelen förnybara bränslen från hållbara råvaror
- Fler transporter på järnväg
- Färre tomma transporter
- Säkra transporter
- Chaufförer utbildade i Heavy Ecodriving
- God och säker arbetsmiljö

## GreenLine - helhetsgrepp för hållbar logistik

Lantmännens arbete med att utveckla logistikarbetet i hållbar riktning är sedan 2007 samlat under konceptet Green Line. En viktig del i arbetet är att minska klimatpåverkande utsläpp. Lantmännens mål fram till år 2010 är att minska koldioxidutsläppen med 20 procent (jämfört med 2006), det innebär konkret att 16 100 ton i absoluta tal ska sparas. För att nå målet krävs en utsläppssänkning på 9 000 ton under 2009-2010. Planer och aktiviteter för att nå detta finns. Klimatarbetet är ett kontinuerligt arbete där alla affärsområden och divisioner drar sitt strå till stacken.

## Förbättrad planering

Ett tätare samarbete med transportörerna ger förutsättningar för bättre fyllnadsgrad totalt och därmed minskad miljöpåverkan. Den enskilt viktigaste händelsen under 2009 när det gäller miljöprestanda för transporterna är att Lantmännen numera själva driver den centrala transportavdelningen, som tidigare varit outsourcad. Det ger bättre möjligheter att ta tillvara synergier, utnyttja ledig kapacitet och ta bort transporter som inte behövs.



## Program för effektiva lastbilstransporter

Lantmännen arbetar systematiskt med aktiviteter för miljöanpassning av lastbilstransporterna. Inom GreenLine finns ett aktivitetsprogram som omfattar utbildning i Heavy Ecodriving, trafikattityd, uppgradering av fordonsdator och installation av alkoholås. Syftet är att få en bättre transportekonomi, lägre utsläpp, större trafiksäkerhet och bättre arbetsmiljö för chaufförerna. En pilotomgång av programmet genomfördes 2007-2008. I slutet

## GreenLine - samlingsnamn för mer hållbar logistik

- Ecodriving
- Färre akuta leveranser
- Partnerskap
- Järnväg
- IT-system
- Lastsäkring
- Frekvens
- Förnybar energi
- Hastighet
- Bältesanvändning
- Hantering av farligt gods
- Kör och vilotid
- Alkoholås
- Fyllnadsgrad



av 2009 påbörjades nästa fas som omfattar cirka 140 chaufförer som transporterar foder och bränslepellets för Lantmännen.

Ett arbete pågår för att byta ut en del av de fossila bränslen som tankas idag mot förnybar biodiesel, RME. Antalet bilar som blir berörda beror på lastbilens fabrikat och lokal distribution av RME.

Under 2009-2010 utrustas 25 bilar med så kallad ISA-utrustning som stöd för högre trafiksäkerhet, mindre stress, lägre bränsleförbrukning och mindre slitage av motorer och däck. Vägverket har hjälpt till med utrustningen och enligt deras mätningar minskar bränsleförbrukningen med 10-13 procent genom att hålla lagstadgad hastighet.

Förbättringsarbetet för lastbilstransporterna beräknas bidra till minskade utsläpp med minst 3 000 ton CO<sub>2</sub> per år.

### Samarbete med transportörerna som ger resultat

Transportpolicyn har uppdaterats år 2009 som stöd för arbetet med att minska klimatpåverkan. Miljöarbetet går som en röd tråd genom hela varuflödet, inköp, produktion och logistik. Policyn och ”Riktlinjer för leverantörer av godstransport-tjänster” är viktiga dokument redan vid offertförfrågan. Ett konkret exempel är; hur mycket anbudet belastar miljön; vilka handlingsplaner finns för att minska klimatpåverkan och inom vilken tidsram. Ett annat exempel vid inköpet är utvärdering och uppföljning av leverantörsuppförandekoden.

Inom produktionsdelen gäller det att hela tiden förbättra planeringen och att ha en effektiv utlastning, det vill säga att lasta så mycket i volym som möjligt och att minska andelen akuta körningar.

Logistiksidan driver förbättringsprojekt i hela varuflödet. Ett par konkreta exempel är lagerutformning, internationella transporter och projektledning av GreenLineprojektet.

En tät dialog med transportörerna ger resultat. Det kan vi se i våra årliga uppföljningar av utsläpp från Lantmännens transporter. Ansatsen är att för varje år öka tillförlitligheten av mätresultaten. För att uppnå säkrare data justerar vi hela tiden frågeformuleringar och diskuterar med transportleverantören vid revisioner.

### Fler transporter på järnväg

Lantmännen strävar efter ett ökat utnyttjande av järnvägstransporter. I slutet av 2009 återställdes den fasta järnvägsförbindelsen till Lantmännens foderfabrik och Logistikcentra i Västerås.

Åtgärden beräknas minska utsläppen av CO<sub>2</sub>-utsläpp med motsvarande 900 ton per år initialt. Potentialen är betydligt större och är till viss del beroende av andra strategiska punkter.

Arbetet att utöka antalet intermodala/comodala transporter pågår också, det vill säga att köra vissa sträckor på järnväg i kombination med bil har stor potential att sänka utsläppen. Här finns en utmaning i kostnad, nya typer av vagnar och möjliga lossnings/lastningsplattformar samt samarbete med de grannar som delar stickspår med Lantmännen. Det gäller att få så kort biltransport som möjligt och att utnyttja ”lediga” tider på spåren.

### Externa samarbeten för minskade utsläpp

Att medverka i olika nätverk stärker möjligheterna att samverka med externa parter utanför Lantmännen-koncernen i syfte att minska fossila utsläpp från våra transporter. Externa samarbetspartners välkomnas för att förbättra prestandan totalt.

- Regeringens Logistikforum är ett nätverk där Lantmännen deltar med kompetens och ambition att starta företagsöver-skridande samarbeten. Logistikforumets medlemmar kommer från näringslivet.
- Lantmännen har ett samarbetsavtal med Vägverket och deltar genom det i olika Rundabords-forum. Här hämtas och lämnas inspiration mellan Vägverket och dess medlemmar. Viktiga kontakter knyts.
- KNEG - Nätverket för koldioxidneutrala godstransporter på väg - är ytterligare ett nätverk där Lantmännen är medlem tillsammans med 15 andra företag från akademisk forskning, transportörer på väg och järnväg, lastbilstillverkare, myndigheter och varuägare. KNEG:s vision är koldioxidneutrala transporter år 2050. Här finns möjligheter till unika samarbeten som gör skillnad.

### *Inga tomma bilar tack vare nytt samarbete*

Ett exempel på samarbete med positivt resultat är Lantmännen Kronfågels nya upphandling av transporter. Samarbete med transportleverantörer och kund resulterade i ett bättre transport-upplägg där inga bilar går tomma. Bättre fyllnadsgrad i bilarna innebär minskade CO<sub>2</sub>-utsläpp med 1 170 ton på årsbasis.

### Genomförda åtgärder

- Ny policy för godstransporter.
- Guidelines för svenska transportörer.
- Insourcing av lastplanering och transportledning.
- ISA-utrustning till Lantmännen Cerealia och Lantmännen Lantbruk (2009-2010).

### Pågående arbete

- Program för lastbilstransporter - eco-driving, alkoholås, trafikattityd.
- ISA (Intelligent Stöd för Anpassning av hastighet) -utrustning (2009-2010).
- Utveckling av järnvägstransporter - intermodala transporter, järnvägslast och alternativa bränslen.

### Återstående utmaningar

- Öka andelen transporter på sjö och järnväg.
- Ökad transporteffektivitet både inom koncernen och i extern samverkan.
- Förbättrade förpackningar.

# Förädling - livsmedel

Livsmedel från Lantmännen ska produceras omsorgsfullt för att främja konsumenternas hälsa och välbefinnande. Lantmännens förädlingsanläggningar utgörs av bland annat kvarnar, bagerier, foderfabriker och slakterier. Verksamheten innebär ett ansvar för goda arbetsförhållanden, god djuromsorg och för att minska den egna miljöpåverkan.

## Vårt ansvar - Livsmedel

- Säkra livsmedel
- Hälsosamma livsmedel
- God arbetsmiljö
- God djuromsorg
- Effektiv energianvändning
- Funktionella och miljöpåpassade förpackningar

## Säkra livsmedel av hög kvalitet

Lantmännen bedriver sedan många år ett systematiskt arbete för att de livsmedel som produceras ska vara säkra och av hög kvalitet. All produktion av livsmedel och foder kontrolleras utifrån höga kvalitets- och hygienkrav. Samtliga livsmedelsproducerande anläggningar är certifierade enligt internationell standard för livsmedelssäkerhet, exempelvis ISO 22000 eller BRC och granskas därmed av en oberoende tredje part. Nya anläggningar ska uppfylla kraven inom två år.

## Incidenter med glas i frysta kycklingprodukter

Lantmännen Kronfågel fick under våren 2009 flera fall av reklamationer där glasbitar förekommit i frysta kycklingprodukter. För att inte äventyra konsumenternas hälsa återkallades stora partier av de produktkategorier som drabbats. Inga fall av skador eller hälsobesvär från kycklingprodukterna har



anmälts. Händelserna har polisanmälts och en polisutredning har genomförts. Utredningen har dock inte kunnat ge svar på hur glasbitarna hamnat i kycklingen. Glasförbud råder inom produktionsanläggningarna.

Lantmännen Kronfågel har ytterligare förstärkt sitt säkerhetsarbete, exempelvis genom scanningutrustning för säkerhetskontroll av produkterna. I samband med händelserna har Lantmännen i alla led haft konsumentssäkerheten i fokus. Undersökningar visar att konsumenternas goda förtroende för företaget och produkterna har bibehållits.

## Spårbarhet

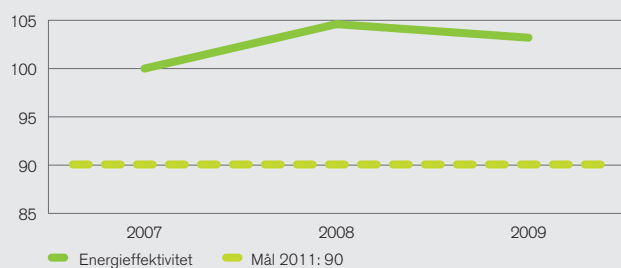
Med verksamhet och styrning i hela kedjan från jord till bord har Lantmännen en unik möjlighet att säkerställa god produktkvalitet. Möjligheten till spårbarhet till gårdsnivå som finns exempelvis för kyckling är värdefull. Alltfler kunder efterfrågar också specifik information om produkternas och råvarornas ursprung.

## Tillsatser

De senaste åren har tillsatser i livsmedel och deras påverkan på hälsa och miljö debatterats flitigt, samtidigt har efterfrågan på livsmedel utan onödiga och omdiskuterade ämnen ökat, till exempel transfetter och azofärger.

## Energieffektivitet i produktion

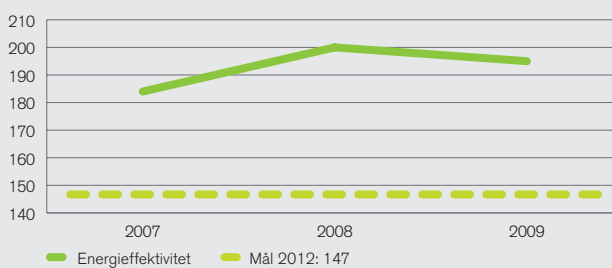
kWh/produktionsvolym



Energieffektiviteten förbättrades under 2009 trots lägre produktionsvolym.

## Koldioxidutsläpp

kg CO<sub>2</sub>/produktionsvolym



Koldioxidutsläppen minskar genom ökad effektivitet och konvertering till förnybar energi.

Lantmännens livsmedel ska vara så fria som möjligt från tillsatser, samtidigt som aspekter som smak, näringsmässig kvalitet och produktsäkerhet kommer i första hand. För att möta de nya konsumentkraven har en kartläggning gjorts 2009 av samtliga tillsatser som används inom Lantmännen. Flera av de mest omdebatterade tillsatserna såsom transfetter, azofärger och natriumglutamat förekommer inte alls i Lantmännens livsmedel.

Tillsatser har för de flesta en negativ klang, samtidigt finns många ”goda” tillsatser som kan berika livsmedel ur närings- eller hälsosynpunkt, till exempel vitaminer, mineraler och aktiva bakteriekulturer.

### Miljöanpassad och effektiv förädling

Livsmedelsförädling är oftast en energiintensiv verksamhet. Lantmännen arbetar för en hållbar energianvändning dels genom systematisk energieffektivisering i hela verksamheten, dels genom att successivt övergå till förnybara energikällor och utfasning av fossila bränslen.

Under 2009 har Lantmännen fortsatt arbeta framgångsrikt med energieffektivisering, bland annat genom att integrera detta i koncernprogrammet för förbättringsarbete (LEAD). Inom spannmålsverksamheten har genomförda åtgärder minskat elanvändningen med 25 procent under perioden 2005 till 2009.

Flera insatser har också gjorts för att fasa ut användningen av fossila bränslen. Exempelvis åtgärder på Lantmännen Doggy, Lantmännen Lantbruks nya foderfabrik i Lidköping samt Lantmännen Agroenergys anläggning i Bankeryd minskar tillsammans oljeanvändningen inom Lantmännen med 2 500 m<sup>3</sup> per år vilket motsvarar cirka 6 600 ton CO<sub>2</sub>.

Arbete för ständiga förbättringar bedrivs också inom avfallshantering, kemikalieanvändning och förpackningsmaterial.

### Klimatdeklarerat på internationella marknaden

Lantmännen Unibake har under året klimatdeklarerat fyra produkter, som säljs till flera länder såsom Danmark, England, Ryssland, Spanien och USA.

” Som livsmedelsproducent lever vi på att visa ansvarstagande i hela kedjan.

Därför är det naturligt för oss att vara öppna med våra produkters klimatprestanda, säger Bent Pulz Larsen. Att kunna redovisa produkternas koldioxidutsläpp är helt nödvändigt om vi vill fortsätta vara konkurrenskraftiga.



Bent Pulz Larsen,  
affärsområdeschef, Lantmännen Unibake

### Med fokus på klimatet

Ett viktigt mål är att minska produkternas klimatpåverkan. Lantmännen gör beräkningar och klimatdeklarerar sina produkter, för att utifrån detta kunna genomföra åtgärder som ger förbättrad klimatprestanda. ► Sid 55 och 66

### God djuromsorg

Svenska konsumenter äter alltmer kyckling. God djuromsorg är en viktig fråga för både Lantmännen Kronfågel och konsumenter. Lantmännen Kronfågel arbetar för en laglig och etiskt riktig hantering av djur i enlighet med europeisk djurskyddslagstiftning. I Sverige tillhör kraven och Svensk Fågels djuromsorgsprogram, världens strängaste inom djurskydd, bland annat ska kycklingarna vara frigående i stallet, hanteras varsamt och transporteras på ett bra sätt. Kontrollbesiktningar görs på alla uppfödninganläggningar. Djurens välbefinnande är även en central fråga i vårt foderutvecklingsarbete, detta präglar även arbetet på vår anläggning Nötcenter Viken.

### Tillståndspliktig verksamhet

Lantmännen bedriver i enlighet med miljöbalken (SFS 1998:899) anmälningspliktig verksamhet i 143 anläggningar och tillståndspliktig verksamhet i 41 anläggningar. Verksamheterna utgörs bland annat av kvarnar, verkstäder och fabriker för tillverkning av foder, etanol, bränslepellets samt livsmedel. Miljöpåverkan sker främst genom buller, utsläpp till luft och vatten samt mellanlagring av farligt avfall. Under 2009 har Lantmännen Agroetanol vid ett tillfälle rapporterat avvikelser gällande högt BOD-värde i processavloppsvattnet. En oberoende granskning har gjorts för att förbättra rutiner i kontrollprogrammet för utsläpp av avloppsvatten.

### Genomförda åtgärder

- Alla livsmedelsprodukter är fria från transfetter, azofärgämnen och glutamat.
- Innehållet i Doggy produkter följer WWF och MSC (Marine Stewardship Council) lista på godkänd fisk.

### Pågående arbete

- Klimatdeklarerat livsmedel inom fler produktkategorier.
- Energieffektivisering och utfasning av fossila bränslen.
- Utveckling av förpackningar.

### Återstående utmaningar

- Vidareutveckla råvarukraven i spannmålsodlingen till livsmedelsprodukter kring de viktigaste hållbarhetsaspekterna.
- Möta kraven på förbättrad miljöprestanda för livsmedelsprodukter.



# Förädling - energi

En av vår tids största utmaningar är att möta det ökande globala energibehovet och samtidigt minska beroendet av ändliga energikällor och deras miljöpåverkan. Åkermarken är en värdefull resurs för produktion av bioenergi, som är en del av lösningen. Lantmännen vill aktivt bidra till omställningen mot förnybara energikällor och är bland andra Sveriges enda större producent av drivmedelsetanol.

## Vårt ansvar - Energiprodukter

- Hållbara råvaror
- Effektiv produktionsprocess
- Effektiv användning av biprodukter
- Optimal användning av jordbruksmarken med hänsyn till konkurrerande syften såsom produktion av livsmedel, foder och råvara för bioenergi

## Bioenergi en del av lösningen

För att nå en hållbar energianvändning krävs en kombination av energieffektivisering och en övergång till flera olika förnybara energikällor. Bioenergi från skogsbränsle och energigrödor har en viktig roll i omställningen, och bidrar redan i dag till minskade utsläpp av växthusgaser. Det förutsätter dock att råvarorna för bioenergi uppfyller viktiga hållbarhetskriterier.

Under de senaste åren har energidebatten varit intensiv, inte minst kring biodrivmedel, avseende klimatnytta, påverkan på livsmedelspriser, energieffektivitet och biodiversitet. Uttag av skogsbränsle på felaktigt sätt kan till exempel innebära hot mot biologisk mångfald och illegal avverkning är vanligt förekommande problem på många håll i världen. Det finns också en diskussion om konkurrens om jordbruksmark för produktion av livsmedel och foder kontra energigrödor. Sammantaget innebär detta många aspekter att ta hänsyn till för att säkerställa att producerade biobränslen håller god prestanda ur hållbarhetssynpunkt.

## EU-direktiv för förnybar energi

De mest aktuella regelverken för biobränslen är EU:s förnybarhetsdirektiv och bränslekvalitetsdirektiv. Förnybarhetsdirektivet anger mål för ökad andel förnybar energi och innehåller hållbarhetskriterier som omfattar bland annat klimatnytta, biodiversitet och odling på kolrik mark. Direktivet ska nu implementeras i nationell lagstiftning i samtliga medlemsstater. Samtidigt pågår ett arbete på EU-nivå med att tydla och

definiera hållbarhetskriterierna samt utreda om samma hållbarhetskrav även ska ställas på fasta biobränslen och hur indirekta markeffekter ska hanteras.

EU:s ambition om ökad andel förnybar energi kan skapa stora möjligheter för de gröna näringarna. Samtidigt följer branschen noga utvecklingen då det finns en tendens att regelverkstolkningarna blir så hårda att det i praktiken försvårar och fördyrar produktion och användningen av bioenergi. Det sammanlagda resultatet kommer att få stor påverkan på bioenergisektorn under lång tid framöver.

## Lantmännen Sveriges största etanolproducent

Lantmännen Energi utvecklar, producerar och marknadsför biobaserade energiprodukter såsom etanol, pellets och brikketter. Lantmännen är Sveriges största producent av drivmedelsetanol och under 2009 har en ny etanolfabrik i Norrköping tagits i full drift. Att producera etanol från spannmål är ett viktigt steg på väg mot framtidens hållbara transporter. Etanolproduktionen har flera andra positiva effekter. Bland annat erhålls en biprodukt med högt proteininnehåll, så kallad drank, som används till djurfoder och minskar behovet av importerat sojaprotein. En annan användbar biprodukt är överskottsvärme. Lantmännens etanol har upp till 80 procent lägre klimatpåverkan jämfört med bensin.

## Satsning för hållbar etanol

Lantmännen Energi har påbörjat ett arbete med utveckling av hållbarhetskriterier för den egna etanolproduktionen. Detta för att göra de kommande lagkraven till en konkurrensfördel och bidra till ökad lönsamhet för produktionen av biodrivmedel, utifrån både politiska och kommersiella krav. Flera oberoende undersökningar visar att svensk närproducerad etanol är likvärdig med den brasilianska ur klimat- och miljösynpunkt.

## Genomförda åtgärder

- Ny fabrik för tillverkning av drivmedelsetanol.

## Pågående arbete

- Under 2010 kommer en plan att utformas för vilka hållbarhetskriterier som ska appliceras på verksamheten utifrån EU:s förnybarhetsdirektiv.

## Återstående utmaningar

- Analys av långsiktiga globala frågor såsom effekter av konkurrensen om jordbruksmark för produktion av livsmedel, foder och råvara för bioenergi.

# Kund och konsument

Konsumenterna blir alltmer intresserade av mat som är hälsosam, närproducerad och naturlig. Maten ska vara utan onödiga tillsatser, lättillgänglig och enkel att tillaga. Samtidigt är priset en avgörande aspekt för många. Lantmännen utvecklar kontinuerligt sitt sortiment och sin produktinformation, för att underlätta för konsumenterna att göra medvetna val som främjar hälsa och miljö.

## Vårt ansvar - Konsumentens trygghet

- Hälsosamma livsmedel
- Spårbarhet, kontrollerat innehåll
- Transparent och saklig information
- Utveckla och sprida kunskap om bra mat
- Kostrådgivning för bättre hälsa
- Produktutveckling som främjar hälsa och miljö

## Kunder och konsumenttrender

Intresset för vad vi äter ökar bland många konsumenter. Det visar sig i en ökad medvetenhet och högre krav på hälsosam mat som producerats under ansvarsfulla förhållanden. Konsumenterna vill veta var och hur livsmedlen producerats, vad de innehåller och hur hälsan påverkas. De vill också kunna lita på informationen de får.

För att hålla sig uppdaterad om kundernas och konsumenternas attityder och förväntningar, genomför Lantmännen löpande olika typer av kund- och konsumentundersökningar.

Under 2009 har bland annat en fokusgruppsundersökning genomförts bland konsumentgruppen "managers". Dessa definieras som kvinnliga, hälsomedvetna välutbildade och yrkesarbetande konsumenter i åldern 25-49 år. Undersökningen visar att "bra mat" för dessa konsumenter främst handlar om fyra områden; märkning, näringsrikt, inga tillsatser samt lokalt/närproducerat. Många känner spontant igen Lantmännen och upplever företagets profil som ärlig, genuin och lokal. Det finns samtidigt en potential att öka konsumenternas kännedom om vilka värderingar Lantmännen står för, när det gäller innebörd i bra mat och ansvarstagandet från jord till bord.

### *Kampanj för ökad kännedom om Bra mat*

Lantmännen fortsätter kommunikationskampanjen med budskapet Bra mat från Lantmännen och Ansvar från jord till bord. En utvärdering visade att kommunikationen uppnått



syftet att öka konsumenternas kännedom om Lantmännen och stärka associationen mellan groddsymbolen och hållbar livsmedelsproduktion.

## Spårbarhet i hela kedjan

Att kunna spåra produkterna bakåt i kedjan är en förutsättning för att kunna garantera ursprung och kvalitet, och en trygghet för konsumenten. För till exempel allergiska eller intoleranta personer är det särskilt viktigt med spårbarhet för att säkerställa ett rent innehåll. Ett exempel är Lantmännens produkt Ren Havre som riktar sig till glutenintoleranta och därför inte får innehålla något annat sädeslag. Ren Havre kan spåras ända tillbaka till den enskilda gården, och höga kvalitetskrav ställs i alla led. Lantmännen arbetar kontinuerligt med att förbättra spårbarheten även hos andra produkter.

## Medvetna konsumenter söker kunskap

Louise Ungerth på Konsumentföreningen i Stockholm ser en ökad efterfrågan på miljö- och hälsorelaterad information kring livsmedel. Klimatdeklarationer kan vara ett steg men ytterligare information behövs dock för att konsumenten ska kunna göra enkla och medvetna val.



” Klimatdeklarationen ser jag i första hand som ett hjälpmedel för att internt definiera svaga punkter i livsmedelskedjan och för att åtgärda dem. Utåt kan det vara en positiv signal att producenten arbetar med frågan, men vi konsumenter vill ha märkningar som sammanväger fler miljökomponenter än klimatpåverkan.

Louise Ungerth poängterar vikten av att all information och marknadsföring kring livsmedel är trovärdig och faktabaserad. Konsumenterna ska kunna känna sig trygga och veta vad produkterna innehåller och att de påståenden som görs om miljö och hälsa stämmer överens med de lagar och regler som gäller. Det är också viktigt att en aktör som Lantmännen kan erbjuda produkter till konsumenter med särskilda behov, till exempel allergier.

” Jag har förtroende för att Lantmännen arbetar engagerat för att ge oss konsumenter bra livsmedel. Lantmännens insatser för produkter som riktar sig till glutenintoleranta är ovärderlig! Jag hoppas att det arbetet fortsätter att utvecklas.

*Louise Ungerth,  
Konsumentföreningen i Stockholm*

## Saklig och transparent produktinformation

Lantmännens produktvarumärken och symbolen Grodden ska vara ett löfte till konsumenterna om bra mat som framställts på ett bra sätt. Lantmännen strävar också efter att hela tiden utveckla sin produktinformation för att tillfredsställa en ökande efterfrågan på kunskap och information.

### Produktdeklarationer

Innehållsdeklarationer med näringsvärden finns på Lantmännens konsumentförpackningar. Lantmännen arbetar för att i större utsträckning också ursprungsmärka produkterna. Mervärden i form av hälsofrämjande egenskaper kommuniceras endast när dessa är väldokumenterade och vetenskapligt belagda. All marknadsföring av Lantmännens produkter ska självklart vara korrekt och följa gällande lagstiftning och riktlinjer.

Mellan Doggy och en multinationell aktör föreligger en tvist vid Marknadsdomstolen angående marknadsföring av hund-

foder. Tvisten gäller om det är förenligt med god marknadsföringssed att i marknadsföring använda uttryck som bland annat ”närproducerat”, ”svenskhet” och olika miljöpåståenden.

### Klimatdeklarerade produkter

Lantmännen var först ut med klimatdeklarerade livsmedel under 2008. Under 2009 ökade antalet klimatdeklarerade produkter till 13 stycken. Lantmännen fortsätter att klimatdeklarera flera produkter, och samverkar samtidigt med branschen för en enhetlig klimatmärkning.

Klimatdeklarerade produkter	kg CO <sub>2</sub> /kg
Kungsörnsens Kärnvetemjöl	0,52
Kungsörnsens Matkorn	0,59
Kungsörnsens Matvete	0,59
Kungsörnsens Gammaldags idealmakaroner	0,66
Axa Havregryn	0,87
Kungsörnsens Mathavre	0,88
Kungsörnsens pannkakor, fryst	1,3
Små franska, bröd (Lantmännen Unibake)	1,3
Hotdogbröd (Lantmännen Unibake)	1,3
Vanilla crown, wienerbröd (Lantmännen Unibake)	1,5
Kronfågels kyckling, kyld*	1,7
Kronfågels kyckling, fryst*	1,8
Maple pecan, wienerbröd (Lantmännen Unibake)	2,7

\* Beräkningsmetoden skiljer sig från övriga, uppdatering sker år 2010.

## Kunder efterfrågar klimatdeklarerat

Flera företagskunder efterfrågar produktspecifik miljö- och klimatinformation när de köper in råvaror till sina egna produkter. Ett exempel är ett multinationellt företag som bland annat tillverkar frukostflingor och ställer tydliga krav på klimatinformation, miljöprestanda och spårbarhet.

## Lantmännen bidrar till ökad kunskap

För att fatta goda beslut och välja bra mat för hälsa och miljö behövs kunskap. Lantmännen kan bidra till en hållbar livsmedelskonsumtion genom att sprida kunskap och arbeta för mer medvetna konsumenter.

Lantmännen erbjuder kunskap och inspiration om mat, hälsa och miljö genom flera olika kanaler. Via webben finns exempelvis experter och rådgivare, bloggar och Twitter. De senare möjliggör också en levande dialog med kunder och konsumenter. Lantmännen ger också ut flera tidskrifter till olika kundgrupper.

## Livsmedel för bättre hälsa

Att främja en god hälsa är en grundsten för Lantmännen och en röd tråd i hela verksamheten. För att ytterligare stärka detta perspektiv har Lantmännen under 2009 antagit en ny nutraitionspolicy.





Lantmännen har länge haft en framskjuten position inom livsmedelsforskning för bättre hälsa. Två exempel är livsmedel med lågt glykemiskt index för en jämn blodsockernivå och fiberrika livsmedel som kan motverka folksjukdomar.

Efter två års produktutveckling har Lantmännen under 2009 lanserat Axa Fiber Hjärta och Mage, en produktserie med mervärden för just hjärta och mage. Bakgrunden är att mer än varannan svensk lider av magproblem, samtidigt som de äter betydligt mindre fiber än rekommenderat. De nya produkterna innehåller specialdesignade fiberblandningar med vetenskapligt belagda egenskaper.

#### *För hjärtat*

Den nordiska kostens betydelse för hjärthälsan undersöks vidare i studien, NORDIET. 90 försökspersoner har fått äta mat som utgår från nordiska råvaror såsom fullkorn, rapsolja, fet fisk, magra mjölkprodukter och rotfrukter med mera. De första resultaten av denna forskning har presenterats på 2009 års läkarstämma och den första vetenskapliga publikationen är på väg. Studien visar att en energibalanserad kost baserad på nordiska livsmedel och på rätt kolhydrat- och fettkvalitet sänker det onda kolesterolet (LDL) samtidigt som andra riskmarkörer för hjärtsjukdom som blodtryck också sjunker.



#### **Uppladdningen** [▶ www.lantmannen.se](http://www.lantmannen.se)

Lantmännen informerar om kost och hälsa genom "Uppladdningen" där kostråd ges utifrån olika målgruppers specifika behov. Lantmännen sprider också kunskap om kost och hälsa genom AXA Sports Club, en av Nordens största idrottsföreningar med 38 000 medlemmar.

#### **Genomförda åtgärder**

- Förse konsumenten med information för att underlätta medvetna val.
- Sprida "Uppladdningen" till flera målgrupper.

#### **Pågående arbete**

- Lansera en hel ekologisk produktlinje.
- Öka det ekologiska livsmedelssortimentets andel av omsättningen till 5 procent år 2012.
- Öka kännedom om hälsosam nordisk kost.

#### **Återstående utmaningar**

- Tillgodose ökad efterfrågan på tydligare ursprungsmärkning av produkter.
- Intensifiera utvecklingen av miljöanpassade och resurseffektiva förpackningslösningar.

# GRI-redovisning

Nedan följer en översikt över de indikatorer som Lantmännen valt att redovisa på för uppfyllande av GRI:s applikationsnivå C. Mer information om GRI och fullständig beskrivning av riktlinjer och indikatorer finns på [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Tabellen visar om vi redovisat fullständigt ● eller delvis ◐ eller ej relevant för Lantmännen ○ och var i rapporten informationen finns.

Beskrivning	Status	Se sid	Beskrivning	Status	Se sid
<b>1. Strategi och analys</b>			<b>4. Styrning, åtaganden och intressentrelationer</b>		
1.1 Uttalande från organisationens högsta beslutsfattare (till exempel vd, ordförande eller motsvarande position) om relevansen av hållbar utveckling för organisationen och dess strategi.	●	5-7	4.1 Redogörelse för organisationens bolagsstyrning, inklusive kommittéer som är underställda styrelsen och som är ansvariga för specifika uppgifter så som att fastställa strategi eller att utöva tillsyn över organisationen.	●	118-127
<b>2. Organisationsprofil</b>			4.2 Beskriv huruvida styrelseordföranden också är verkställande direktör (om så är fallet, dennes funktion inom organisationens ledning samt skälet till denna ordning).	●	124, 126
2.1 Organisationens namn	●	129	4.3 För organisationer som endast har en styrelsenivå, ange antalet medlemmar inom denna som är oberoende och/eller inte ingår i företagsledningen. Beskriv hur organisationen definierar "oberoende" och "inte ingår i företagsledningen". Denna information behöver bara ges för organisationer som har endast en styrelsenivå. Se ordlistan för definitionen av "oberoende".	○	
2.2 De viktigaste varumärkena, produkterna och/eller tjänsterna	●	22-45	4.4 Möjligheter för aktieägare och anställda att komma med rekommendationer eller vägledning till styrelsen eller företagsledningen.	●	12-14, 118-119
2.3 Organisationsstruktur, enheter, affärsområden, dotterbolag och joint ventures	●	3, 22-45	4.14 Lista de intressentgrupper som organisationen har kontakt med.	●	49
2.4 Lokalisering av organisationens huvudkontor	●	129	4.15 Princip för identifiering och urval av intressenter. Här beskrivs hur organisationen gör för att identifiera sina intressentgrupper och för att bestämma vilka grupper som man ska ha kontakt med och vilka som man inte ska ha kontakt med.	●	49
2.5 Antal länder som organisationen har verksamhet i, och namnen på de länder där viktig verksamhet bedrivs eller som är särskilt relevanta för de frågor som berör hållbar utveckling i redovisningen.	●	95	<b>Ekonomi</b>		
2.6 Ägarstruktur och företagsform	●	12	EC1 Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde, inklusive intäkter, rörelsekostnader, ersättning till anställda, gåvor och andra samhällsinvesteringar, balanserad vinst samt betalningar till finansörer och regeringar.	●	49
2.7 Marknader som organisationen är verksam på (inklusive geografisk fördelning, sektorer man är verksam i och typ av kunder/förmånstagare).	●	22-45	EC2 Finansiell påverkan, samt andra risker och möjligheter för organisationens aktiviteter, hänförliga till klimatförändringen.	◐	21
2.8 Den redovisande organisationens storlek, inklusive antal anställda, nettoförsäljning, total kapitalisering, volym av produkter och tjänster.	●	79-81, 95	EC3 Omfattningen av organisationens förmånsbestämda åtaganden.	●	104-105
2.9 Väsentliga förändringar under redovisningsperioden beträffande storlek, struktur eller ägande.	●	109	EC4 Väsentligt finansiellt stöd från det allmänna.	●	108
2.10 Utmärkelser och priser som mottagits under redovisningsperioden.	●	50	<b>Miljö</b>		
<b>3. Information om redovisningen</b>			EN1 Materialanvändning	◐	57
3.1 Redovisningsperiod (till exempel räkenskapsår/kalenderår) för den redovisade informationen.	●	69	EN3 Direkt energianvändning per primär energikälla.	◐	62
3.2 Datum för publiceringen av den senaste redovisningen (om sådan upprättats).	●	69	EN4 Indirekt energianvändning	◐	62
3.3 Redovisningscykel (ettårig/tvåårig etc.)	●	69	EN5 Minskad energianvändning genom sparande och effektivitetsförbättringar	◐	62
3.4 Kontaktperson för frågor angående redovisningen och dess innehåll.	●	69	EN6 Initiativ för att tillhandahålla produkter och tjänster som är energieffektiva eller baserade på förnybar energi.	◐	33
3.5 Processer för definition av innehållet i redovisningen.	●	69	EN16 Totala direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser, i vikt.	◐	60
3.6 Redovisningens avgränsning (till exempel utifrån land, affärsområde, dotterbolag, hyrda anläggningar, joint ventures, leverantörer). Se GRI:s avgränsningsprotokoll för ytterligare vägledning.	●	69	EN18 Initiativ för att minska utsläppen av växthusgaser, samt uppnådd minskning	◐	60-61
3.7 Beskriv eventuella särskilda begränsningar för redovisningens omfattning och avgränsning. Om avgränsningen eller omfattningen inte täcker organisationens totala ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkan, beskriv strategi och tidplanering hur detta ska åstadkommas.	●	69	EN23 Antal och volym av väsentligt spill	●	
3.8 Princip för redovisningen av joint ventures, dotterbolag, hyrda anläggningar, utlokaliserade verksamheter och andra enheter som väsentligt kan påverka jämförbarheten mellan olika tidsperioder och/eller organisationer.	●	69	Kommentar: Inga väsentliga spill har rapporterats	●	
3.9 Beskrivning av mätmetoder och beräkningsunderlag	●	69	EN28 Monetärt värde av betydande böter, och det totala antalet icke-monetära sanktioner till följd av brott mot miljölagstiftning och bestämmelser.	●	
3.10 Förklaring av effekten av förändringar av information som lämnats i tidigare redovisningar, och skälen för sådana förändringar (till exempel sammanslagningar/förvärv, förändringar av basår/period, företagets inriktning, mätmetoder etc.).	●	69	Kommentar: Under 2009 har Lantmännen inte bötesbelagts med betydande belopp.	●	
3.11 Väsentliga förändringar som gjorts sedan föregående redovisningsperiod vad gäller avgränsning, omfattning eller mätmetoder som använts i redovisningen.	●	69	EN29 Väsentlig miljöpåverkan genom transport av produkter och andra varor och material som används i verksamheten, inklusive transport av arbetskraft.	◐	60-61
3.12 Innehållsförteckning som visar var i redovisningen standardupplysningarna finns.	●	70			


Beskrivning	Status	Se sid
<b>Arbetsvillkor och arbetsmiljö</b>		
LA1 Total personalstyrka, uppdelad på anställningsform och region.	●	95
LA7 Omfattning av skador, arbetsrelaterade sjukdomar och sjukfrånvaro	●	53
LA13 Sammansättning av styrelse och ledning nedbruten på kön, åldersgrupp, minoritetsgrupptillhörighet och andra mångfaldsindikatorer.	●	53, 96
<b>Mänskliga rättigheter</b>		
HR2 Procent av betydande leverantörer och underleverantörer som har granskats avseende efterlevnad av mänskliga rättigheter, samt vidtagna åtgärder.	●	54
HR4 Antal fall av diskriminering, samt vidtagna åtgärder Kommentar: Inga fall av diskriminering har rapporterats	●	
<b>Samhälle</b>		
SO2 Procentandel och totala antalet affärsenheter som analyserats avseende risk för korruption. Kommentar: 0%. Under 2011 kommer ett arbete att utföras kopplat till uppförandekoden.	●	
SO3 Procentandel av de anställda som genomgått utbildning i organisationens policys och rutiner avseende motverkan mot korruption.	●	48
SO4 Åtgärder som vidtagits på grund av korruptionsincidenter. Kommentar: Inga incidenter rapporterades.	●	
SO7 Totalt antal juridiska åtgärder som vidtagits mot organisationen för konkurrenshämmande aktiviteter, överträdelse av konkurrenslagstiftning och monopolbeteende, samt utfallet. Kommentar: Inga juridiska åtgärder har vidtagits mot Lantmännen.	●	
SO8 Belopp för betydande böter och totalt antal icke-monetära sanktioner mot organisationen för brott mot gällande lagar och bestämmelser. Kommentar: Under 2009 har Lantmännen inte bötesbelagts med betydande belopp.	●	

Beskrivning	Status	Se sid
<b>Produktansvar</b>		
PR4 Antal fall där bestämmelser och frivilliga koder för information och märkning av produkter inte följts Kommentar: Inga överträdelser av regelverk eller frivilliga koder har identifierats	●	
PR5 Rutiner för kundnöjdhet, inkl. resultat från kundundersökningar	●	65
PR6 Program för efterlevnad av lagar, standarder och frivilliga koder för marknadsföring	●	65-66
PR7 Antal fall där bestämmelser och frivilliga koder gällande marknads kommunikation inte följts	●	66
PR8 Totalt antal underbyggda klagomål gällande överträdelser mot kundintegriteten och förlust av kunddata Kommentar: Inga underbyggda klagomål gällande överträdelser mot kundintegritet och förlust av kunddata har kommit till vår kännedom.	●	
PR9 Belopp avseende betydande böter för brott mot gällande lagar och regler gällande tillhandahållandet och användningen av produkter och tjänster. Kommentar: Under 2009 har Lantmännen inte bötesbelagts med betydande belopp.	●	

## GRI:s tillämpningsnivåer

Global Reporting Initiative (GRI) är en oberoende organisation som utvecklar globala ramverk för hållbarhetsredovisning. Genom att tillämpa GRI:s ramverk för redovisning säkerställs en relevant och tydlig redovisning av hållbarhetsarbetet.

För denna femte hållbarhetsredovisning har Lantmännen valt att redovisa enligt GRI:s C-nivå och att integrera denna i den finansiella årsredovisningen. Ambitionen är att framöver utveckla redovisningen till nivå A+, med fördjupad information om Lantmännens hållbara utveckling.

		C	C+	B	B+	A	A+
Obligatorisk	Själv-deklarerad						
	Externt bestyrkt						
Valfri	"GRI Checked"						

### Övrig redovisningsinformation

- Redovisningen gäller för 2009 om inget annat sägs.
- Redovisningen är årlig och den förra färdigställdes i februari 2009.
- Kontaktperson för redovisningen är Claes Johansson, Chef Hållbar utveckling. [claes.johansson@lantmannen.com](mailto:claes.johansson@lantmannen.com)
- Redovisningen avser i huvudsak Lantmännenkoncernen inklusive dess divisioner. Intressebolag och Joint Ventures är inte inkluderade. En mer utvecklad beskrivning av hållbarhetsrelaterade indikatorer samt definitioner och beräkningar för dessa återfinns i mer utvecklat format på [www.lantmannen.com](http://www.lantmannen.com).
- Redovisad information anses vara väsentlig för Lantmännen och dess intressenter. Dock gör begränsningar i både datainsamling och arbetet med hållbar utveckling att mer väsentlig information kunde ha presenterats om så hade varit möjligt.
- Innehållet i denna redovisning har tagits fram genom en iterativ process där avdelningen för Hållbar utveckling inom Lantmännen samt externa specialister inom hållbar utveckling tillsammans bestämt innehållet. Förra årets hållbarhetsredovisning skickades ut till ett väsentligt antal externa intressenter, däribland branschens representanter, kunder, myndigheter, politiker, fackpress med flera, för att ge dessa möjlighet att lämna synpunkter och kommentarer.



# Årsredovisning

## Förvaltningsberättelse

71

### Koncernen

Resultaträkning	79
Balansräkning	80
Förändringar i eget kapital	82
Kassaflödesanalys	83

### Moderföretaget

Resultaträkning	84
Kassaflödesanalys	84
Balansräkning	85
Förändringar i eget kapital	86

### Koncernens noter med redovisningsprinciper

87

Not 1	Förvärv och avyttringar	93
Not 2	Segmentsredovisning	93
Not 3	Intäkternas fördelning	95
Not 4	Arvode och kostnadsersättning till revisorer	95
Not 5	Anställda och personalkostnader	95
Not 6	Avskrivning och nedskrivning av immateriella och materiella anläggningstillgångar	98
Not 7	Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	98
Not 8	Särskilda poster som påverkar Resultat efter finansiella poster	98
Not 9	Valutakursdifferenser som påverkat resultatet	98
Not 10	Skatter	99
Not 11	Immateriella anläggningstillgångar	100
Not 12	Materiella anläggningstillgångar	101
Not 13	Förvaltningsfastigheter	101
Not 14	Andelar i intresseföretag	102
Not 15	Långfristiga finansiella tillgångar	103
Not 16	Varulager	103
Not 17	Kundfordringar	103
Not 18	Kortfristiga finansiella tillgångar och placeringar	103
Not 19	Övriga omsättningstillgångar	103
Not 20	Eget kapital	104
Not 21	Pensioner	104
Not 22	Negativ goodwill	105
Not 23	Övriga avsättningar	105
Not 24	Finansiella skulder	106
Not 25	Finansiella instrument och finansiell riskhantering	106
Not 26	Övriga kortfristiga skulder	108
Not 27	Leasingåtaganden	108
Not 28	Kundfinansiering	108
Not 29	Transaktioner med närstående	108
Not 30	Statliga stöd	108
Not 31	Avvecklade verksamheter	109
Not 32	Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	109
Not 33	Noter till kassaflödesanalysen	110

Förvaltningsberättelsen är en översikt över företagets verksamhet, ställning och resultat

Resultaträkningen visar intäkter och kostnader

Balansräkningen visar tillgångar och skulder, inklusive det egna kapitalet

Förändring i eget kapital visar förändringen i det egna kapitalet/nettotillgångarna

Kassaflödesanalysen visar varifrån pengar kommer och vad de används till

### Noter till moderföretaget

111

Not 34	Intäkternas fördelning	111
Not 35	Arvode och kostnadsersättning till revisorer	111
Not 36	Rörelseresultat	111
Not 37	Resultat från andelar i koncernföretag och intresseföretag	111
Not 38	Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	111
Not 39	Valutakursdifferenser som påverkat resultatet	111
Not 40	Skatter	112
Not 41	Immateriella anläggningstillgångar	112
Not 42	Materiella anläggningstillgångar	113
Not 43	Förvaltningsfastigheter	113
Not 44	Andelar i koncernföretag	114
Not 45	Varulager	115
Not 46	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	115
Not 47	Bokslutsdispositioner, obeskattade reserver	115
Not 48	Pensioner	115
Not 49	Övriga avsättningar	115
Not 50	Övriga kortfristiga skulder	115
Not 51	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	115
Not 52	Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	115

### Revisionsberättelse

117

# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Lantmännen ek för, org.nr. 769605-2856, får härmed avge årsredovisning för verksamhetsåret 2009. Moderföretagets och koncernens resultat och ekonomiska ställning framgår av efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande kommentarer och noter.

## Koncernens verksamhet och organisation

Lantmännenkoncernen är en av Nordens största koncerner inom livsmedel, energi och lantbruk. Verksamhetens viktigaste marknader finns i norra Europa. Utgångspunkten för Lantmännen verksamhet är åkermarken och dess möjligheter, där koncernen är verksam i hela värdekedjan från jord till bord.

Lantmännenkoncernen är från oktober 2009 organiserad i fyra divisioner. Syftet med den nya koncernstrukturen är bland annat att skapa ett konkurrenskraftigare och effektivare Lantmännen, där kunden sätts i fokus.

Grundverksamheten som riktar sig till lantbrukare bedrivs inom division Lantbruk. Förutom den kooperativa verksamheten inom Lantmännen ek för ingår bland annat växtförädlings- och utsädesverksamheten inom SW Seed, bygg- och installationsverksamheten inom Lantmännen Byggglant och foderverksamheten inom Lantmännen Kraftt i divisionen. Koncernens internationella intresseföretag inom lantbrukssektorn ingår också i division Lantbruk.

Den övriga verksamheten organiseras i divisionerna Maskin, Energi och Livsmedel.

Division Maskin överensstämmer med det tidigare affärsområdet Anläggnings- och Lantbruksmaskiner.

Förutom det tidigare affärsområdet Energi ingår Lantmännen Reppe i den nya division Energi.

Lantmännen har valt att samordna hela livsmedelsverksamheten i en division, division Livsmedel. Här ingår de tidigare affärsområdena Cerealia, Unibake och Kronfågel men även Lantmännen Doggy. Lantmännen bedömer att det finns stora fördelar med att samla livsmedelsverksamheten i en division. Detta genom att både utnyttja synergier verksamhetsgrenarna emellan och genom ett samordnat agerande såväl bakåt i värdekedjan som i relationen till och bearbetningen av kunder.

## Förändringar i koncernstrukturen

Försäljningen av Lantmännen Färsbröd i Sverige, som beskrevs i förra årets förvaltningsberättelse, fullföljdes i mitten av januari genom att Lantmännen Cerealia AB sålde samtliga aktier i Lant-

männen Färsbröd AB till Fazer Bageri AB. Resultateffekten beaktades genom reservering i 2008 års bokslut. Omsättning och rörelseresultat från den sålda verksamheten uppgick 2008 till 1 257 MSEK, respektive -123 MSEK. Balansomslutningen vid årsskiftet 2008 uppgick till 811 MSEK.

Lantmännen Lantbruk och holländska Agrico bildade under första kvartalet ett gemensamt bolag Agrico Nordic för produktion och marknadsföring av potatisutsäde i Sverige.

Lantmännen Unibake ökade under andra kvartalet sin ägarandel i Bakehouse från 25 procent till 63 procent och fick genom förvärvet aktiemajoritet i Storbritanniens ledande distributör av wienerbröd, croissanter och specialbröd. Bakehouse konsolideras som ett dotterföretag från maj och redovisades dessförinnan som ett intresseföretag. Bolaget agerar som agent på den engelska marknaden och omsättningen på helårsbasis uppgår till cirka 160 MSEK, varav merparten avser Unibakes produkter.

Lantmännen Cerealia avyttrade under andra kvartalet samtliga aktier i det lettiska kvarnföretaget JSC Rezekne Dzirnauņnieks till Scandinavian Farmers AB, ett intressebolag samägt av Lantmännen och danska DLG.

Under tredje kvartalet etablerade SW Seed, tillsammans med ett franskt och ett engelskt förädlingsföretag, ett företag för förädling, produktion och marknadsföring av höstraps för den europeiska marknaden. SW Seed är majoritetsägare i företaget, SW Winter Oilseed AB.

Beräffande samtliga förvärv som gjorts under året är upprättade förvärvsbalanser preliminära.

Gjorda förvärv och avyttringar ligger i linje med den koncernstrategi som fastställdes under 2007.

## Övriga viktiga händelser

I slutet av februari infördes handel med emissionsinsatser. Emissionsinsatser är den del av en medlems kapital som inte är inbetalt utan tillfört medlemmen genom en överföring från det kollektivt ägda fria egna kapitalet i föreningen. Handel kan endast göras mellan medlemmar. Under året har 8 handelstillfällen genomförts och den totala omsättningen av emissionsinsatser uppgick till 4 657 TSEK.

Under första kvartalet startades ett koncernövergripande kapitalrationaliseringsprojekt, benämnt Cash Race. Projektet innefattar många olika aktiviteter, som alla syftar till en effektivare hantering av koncernens rörelsekapital. Projektet omfattar alla verksamheter inom koncernen och målet var att frigöra 1 500 MSEK under 2009. Arbetet har varit framgångsrikt och bidragit till att koncernens kassaflöde från förändringar i rörelsekapitalet uppgick till 2 417 MSEK.

Under andra kvartalet gick erbjudande ut till alla medlemmar och anställda i flertalet länder om att investera i förlagsandelar i föreningen. Förlagsandelar är en särskild kapitalform som intar en mellanställning mellan lån och eget kapital. På en andrahandsmarknad kan förlagsandelarna handlas utan restriktioner vad gäller köpare inom de länder där Lantmännen valt att ge ut andelarna. De förlagsinsatser som inbetalades på emitterade andelar uppgick till 56 MSEK. Avkastningen på förlagsandelarna är bland annat beroende av koncernens resultatutveckling. För 2009 utgår endast garanterad avkastning på 3 procent. Under året har tre handelstillfällen genomförts utan att några andelar omsatts.

Lantmännen tecknade under tredje kvartalet avtal med det norska livsmedelsföretaget Riber & Søn om förvärv av pastavarumärket Soppa. Genom förvärvet blir Lantmännen division Livsmedel marknadsledande på pasta i Norge. Affären trädde ikraft i början av 2010.

Under tredje kvartalet beslutade Lantmännen att bygga ett bageri för bakverk i Storbritannien, som är Unibakes största marknad. Unibakes bageri i Fristrup, Danmark, kommer att stängas när det nya bageriet tagits i bruk.

Lantmännen beslutade också under tredje kvartalet att investera 65 MSEK i Lantmännen Doggys anläggning i Vårgråda. Investeringen innebär en utökad produktion av hund- och kattmatsprodukter i Tetra Recart-förpackningar.

Lantmännen beslutade under tredje kvartalet att överföra produktionen vid Kronfågels anläggning i Kristianstad till anläggningen i Valla. 175 medarbetare i Kristianstad påverkas av beslutet. Stängningen av anläggningen i Kristianstad kommer att genomföras under 2010-2011.

Under tredje kvartalet avyttrades Lantmännen förädlingsverksamhet för potatis till en grupp odlare. Kvar inom Lantmännen Solanum blev mottagning, lagring och sortering åt externa kunder.

Den nya divisionsstrukturen, som infördes 1 oktober, är en del i en större organisationsöversyn, som lett fram till ett omfattande effektiviseringsprogram. Programmet, benämnt Shape, innebär bland annat att cirka 400 tjänstemän inom försäljning och administration får lämna Lantmännen. Den totala kostnaden för nu beslutade strukturförändringar uppgår till 150 MSEK, där hela kostnaden belastat 2009 års resultat. När programmet är helt genomfört, år 2012, beräknas den årliga besparingen uppgå till 400 MSEK.

Under fjärde kvartalet beslöt Lantmännen inleda förhandlingar om stängning av Lantmännen Cerealias anläggning i Mjölby. Stängningen planeras ske under 2010. Produktionen kommer att omfördelas till Cerealias övriga anläggningar.

### Koncernens nettoomsättning och resultat

Nettoomsättningen i Lantmännenkoncernen uppgick under året till 35 101 MSEK (42 868), en minskning med 18 procent. Justerat för koncernförändringar, vilka framförallt avser avyttring av Granngården och Färskröd Sverige samt förvärv av Euro-Bake, Eurobuns och Baco minskade nettoomsättningen

med 15 procent. Omsättningsminskningen är bland annat en konsekvens av lägre spannmålspriser samt lägre försäljningsvolym jämfört med föregående år av gödsel och foder i division Lantbruk. Inom division Maskin har försäljningen av maskiner påverkats kraftigt negativt av den svaga konjunkturen.

Rörelseresultatet i Lantmännenkoncernen uppgick under året till 305 MSEK (1 136).

Rörelseresultatet påverkades av poster av jämförelsestörande karaktär med totalt -150 MSEK (104). Här ingår kostnader för det pågående effektiviseringsprogrammet, Shape med -150 MSEK övriga strukturkostnader på -58 MSEK och +58 MSEK avseende realisationsresultat. Justerat för dessa jämförelsestörande poster uppgick rörelseresultatet ackumulerat till 455 MSEK (1 032).

Framsta orsaker till resultatförsämringen var lägre försäljning och uthyrning av anläggningsmaskiner, betydande volymminskning och lagernedskrivningar avseende gödsel samt kostnader relaterade till den låga kvaliteten på spannmål i skörden 2008.

Dessutom medförde incidenten med glas i frysta kycklingprodukter under våren 2009, en negativ effekt på koncernens resultat med cirka 70 MSEK. Beloppet avser såväl kostnader för återkallade volymer, som kostnader för utökad scanning av produkter och resultatpåverkan av försäljningsbortfall.

För ytterligare kommentarer till resultaträkningen, se

► Sid 79

### Väsentliga poster av jämförelsestörande karaktär

MSEK	2009	2008
Redovisat rörelseresultat	305	1 136
<i>Jämförelsestörande poster i rörelseresultatet:</i>		
Realisationsresultat vid		
- försäljning av fastigheter	58	235
- försäljning av verksamheter, aktier	-	350
Upplösning av salmonellareserv	-	181
Nedskrivning av anläggningstillgångar m m	-	-371
Nedskrivning och strukturkostnader försäljning färskröd Sverige	-	-291
Strukturkostnader, Shape	-150	-
Strukturkostnader, övriga	-58	-
Summa jämförelsestörande poster i rörelseresultatet	-150	104
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	455	1 032
Redovisat resultat efter finansiella poster	-65	702
Jämförelsestörande poster i rörelseresultat enligt ovan	-150	104
<i>Jämförelsestörande poster i finansiella poster:</i>		
Nedskrivning av lånefordran	-	-24
Resultat efter finansiella poster justerat för jämförelsestörande poster	85	622
Avkastning på eget kapital, exklusive jämförelsestörande poster %	0,4	6,0
Avkastning på operativt kapital, exklusive jämförelsestörande poster %	2,2	5,1
Rörelsemarginal, exklusive jämförelsestörande poster %	1,3	2,4



## Divisionernas nettoomsättning och rörelseresultat

MSEK	Nettoomsättning <sup>1</sup>		Rörelseresultat	
	2009	2008	2009	2008
Division Lantbruk	10 749	14 154	-140	361
Division Maskin	7 101	9 529	35	376
Division Energi	3 258	4 867	67	-83
Division Livsmedel	15 109	15 501	598	574
Övrigt och elimineringsar <sup>2</sup>	-1 116	-1 183	-255	-92
<b>Summa</b>	<b>35 101</b>	<b>42 868</b>	<b>305</b>	<b>1 136</b>

<sup>1</sup> Nettoomsättning för divisionerna inkluderar koncernintern försäljning

<sup>2</sup> Inkluderar bland annat realisationsresultat från fastighetsförsäljningar. 2008 inkluderar omsättning och resultat från den avyttrade verksamheten Granngården samt upplösning av salmonellareserv.

### Division Lantbruk

Nettoomsättningen för året uppgick till 10 749 MSEK (14 154), en minskning med 24 procent. Den främsta orsaken till den lägre nettoomsättningen var den minskade gödsel-försäljningen, -1 500 MSEK jämfört med 2008. Dessutom påverkades omsättningen av lägre volymer för foder samt lägre priser på spannmål och foder.

I september avstannade försäljningen av gödsel efter information om regeringens förslag att avskaffa gödselmedelsskatten från 1 januari 2010. En betydande del av den uteblivna försäljningen bedöms dock komma att påverka försäljningen positivt i början av 2010. Gödsel-försäljningen påverkades även av att lantbrukarna köpte en stor del av 2009 års behov av gödsel redan under 2008 på grund av förväntningar om en högre prisnivå på gödsel 2009.

Försäljningen av spannmål har påverkats negativt av det rådande konjunkturen och av kundernas arbete med att minska kapitalbindningen i lager. Spannmålsförsäljningen har till viss del återhämtat sig under senare delen av året, men till en lägre prisnivå. Ett minskat antal mjölkkor har lett till att försäljningen av foder för nötkreatur minskat. Samtidigt har den svaga lönsamheten för mjölkproducenter drivit efterfrågan mot fodermedel med lägre pris. Lantmännens nya Vida sortiment har därigenom vunnit marknadsandelar under senare delen av året. Sammantaget har dock Lantmännen tappat marknadsandelar på fodermarknaden under 2009.

Omsättningen i affärsenheterna SW Seed och Byggplant var i stort sett i nivå med föregående år.

Rörelseresultatet för året uppgick till -140 MSEK (361). Rörelseresultatet har påverkats negativt av den lägre nettoomsättningen avseende gödsel, spannmål och foder. Den minskade försäljningen av gödsel och foder medförde sammantaget ett resultatbortfall på cirka -200 MSEK, varav effekten av gödselmedelsskatten uppgick till -50 MSEK. Därtill har resultatet påverkats negativt med sammantaget -230 MSEK genom nedskrivning av inneliggande gödsellager, nedklassning av spannmål till följd av låg kvalitet i 2008 års skörd samt av kraftigt ökade logistikostnader för omflyttning och import av varor relaterade till dessa kvalitetsproblem. Resultatet påverkas också av ersättning till lantbrukare avseende grobarhetspro-

blemen för oljeväxten Ritz med 15 MSEK. Årets kostnad inom division Lantbruk avseende åtgärder inom ramen för effektiviseringsprogrammet Shape uppgick till 46 MSEK.

I divisionens rörelseresultat ingår resultatet från andelar i de internationella intresseföretagen, främst HaGe Kiel, Tyskland och Scandinavian Farmers, Baltikum, med sammantaget 64 MSEK (163). Föregående års resultat påverkades av en realisationsvinst på 81 MSEK från avyttring av aktier i Hede-gaard A/S.

Division Lantbruk har, utöver Shapeprogrammet, bedrivit ett antal åtgärdsprogram för att förbättra lönsamheten under året. Bland dessa kan följande nämnas - nytt affärsupplägg för gödsel- och utsädesförsäljningen samt implementering av LEAD produktivetsprogram i samtliga foderfabriker. Dessa åtgärder beräknas förbättra kostnadsnivån med cirka 120 MSEK på årsbasis när åtgärderna är fullt genomförda 2010.

Resultatet inom Lantmännen Lantbruks kooperativa verksamhet är inte tillfredsställande och de åtgärder som genomförs är inte tillräckliga. Ytterligare åtgärder kommer att behövas för att nå ett tillfredsställande resultat.

### Division Maskin

Nettoomsättningen uppgick under året till 7 101 MSEK (9 529), en minskning med 25 procent. Den kraftiga minskningen är i första hand hänförlig till Swecon, där den svaga konjunkturen påverkat försäljning och uthyrning av anläggningsmaskiner. Även försäljningen av lantbruksmaskiner har minskat som en konsekvens av den svaga lantbrukskonjunkturen. Situationen är särskilt bekymmersam i Danmark där den finansiella oron begränsar lantbrukares möjlighet till externfinansiering av maskinköp. I Sverige och Norge har vis förbättring, med ökad efterfrågan och försäljning märkts under årets avslutande månader.

Eftermarknaden har däremot varit stabil för både Swecon och Lantmännen Maskin och var i nivå med föregående år.

Rörelseresultatet uppgick under året till 35 MSEK (376), motsvarande en minskning med 91 procent. Det låga resultatet är främst relaterat till den lägre omsättningen. Inom Lantmännen Maskin har även försvagningen av den svenska kronan haft en kraftigt negativ resultatpåverkan då det varit svårt att på en fallande totalmarknad genomföra kompenserande prishöjningar på importerade maskiner. Inom Swecon har omfattande rationaliseringsåtgärder, med betydande positiv påverkan på resultatet, genomförts under året. De totala kostnaderna under året för divisionens Shapeprogram uppgick till 47 MSEK.

### Division Energi

Nettoomsättningen under året uppgick till 3 258 MSEK (4 867), en minskning med 33 procent. Av omsättningsminskningen beror merparten, -900 MSEK, på att försäljningen av diesel och eldningsolja från och med 2009 enbart redovisas inom division Lantbruk. Division Energi har tidigare agerat mellanhand mellan leverantören och division Lantbruk, som ansvarat för försäljningen till extern kund.

Omsättningen påverkas också av en minskade handeln med externt producerad etanol, som inte fullt ut kompenseras av högre produktion av etanol vid Lantmännen Agroetanols anläggning i Norrköping.

*Rörelseresultatet* för året uppgick till 67 MSEK (-83). Flerparten verksamheter har genom förbättrade resultat bidragit till den samlade ökningen jämfört med föregående år. Verksamheten inom fasta biobränslen har påverkats positivt av ett framgångsrikt arbete med produktivitets- och kvalitetshöjande åtgärder bland annat vid fabriken i Lettland samt av att lägre temperaturer än föregående år påverkat den totala försäljningen positivt. Förbättringen inom Agroetanol relaterar i huvudsak till att 2008 års uppstartskostnader vid den nya linjen i Norrköping under innevarande år följts av en positiv resultatutveckling i takt med att kapacitetsutnyttjandet och produktionen höjts. Produktionen fungerar nu enligt plan, med ett kapacitetsutnyttjande under fjärde kvartalet på 88 procent. Även högre priser på etanol och högre volymer såld alkylatbensin har varit starkt bidragande till divisionens förbättrade resultat. Kostnader för divisionens Shapeprogram belastar resultatet med 11 MSEK.

#### Division Livsmedel

*Nettoomsättningen* under året uppgick till 15 109 MSEK (15 501), en minskning med 3 procent jämfört med föregående år. Justerat för förvärv och avyttringar ökade nettoomsättningen med 4 procent.

Volymer och nettoomsättningen inom frysbrödsverksamheten ökade något på de flesta marknaderna, trots den svaga konjunkturen. Försäljningstillväxt inom Lantmännen Doggy bidrog också till en ökning av divisionens nettoomsättning. Samtidigt har nettoomsättningen påverkats negativt av hård prispress på mjölmärket och lägre volymer inom främst bageri- och industrisegmentet. Detta delvis som en följd av minskad försäljning av färskbröd i hela Skandinavien.

Lantmännen Kronfågel tappade försäljning i början av året till följd av glasincidenten, men försäljningen är nu åter på ungefär samma nivå som före incidenten. Sammantaget blev dock nettoomsättningen i Sverige något lägre än föregående år.

*Rörelseresultatet* för året uppgick till 598 MSEK (574). Justerat för jämförelsestörande poster samt genomförda förvärv och avyttringar minskade rörelseresultatet med 4 procent jämfört med föregående år.

Inom brödverksamheten har rörelseresultatet påverkats negativt av lågkonjunkturen, då andelen lågmarginalprodukter ökat som en konsekvens av förändrat konsumtionsmönster. Både den danska kyckling- och kvarnverksamheten har påverkat resultatet negativt, som en följd av stark prispress på verksamheternas produkter. Samtidigt har rörelseresultatet påverkats positivt av genomförda effektiviseringsåtgärder inom frysbrödsverksamheten och av genomförda rationaliseringar inom Lantmännen Doggy. Kostnaden för divisionens Shapeprogram uppgick till 16 MSEK under året.

Glasincidenten inom den svenska kycklingverksamheten belastade årets resultat i divisionen med cirka 45 MSEK.

#### Finansiell ställning och investeringar

Se kommentarerna till balansräkningen, ► Sid 81

#### Kassaflöde och likviditet

Se kommentarerna till kassaflödet, ► Sid 83

#### Miljöinformation

Lantmännen bedriver i enlighet med miljöbalken anmälningspliktig verksamhet i 143 anläggningar och tillståndspliktig verksamhet i 41 anläggningar i Sverige. Verksamheterna utgörs bland annat av kvarnar, verkstäder och fabriker för tillverkning av foder, etanol, bränslepellets samt livsmedel. Miljöpåverkan sker främst genom buller, utsläpp till luft och vatten samt mellanlagring av farligt avfall.

Under 2009 har Lantmännen Agroetanol vid ett tillfälle själva rapporterat avvikelse från tillståndet gällande högt BOD-värde i processavloppsvattnet. En oberoende granskning har gjorts för att förbättra rutiner i kontrollprogrammet för utsläpp av avloppsvatten. Ärendet har gått till åklagare, men inte nått domstol.

Tillverkande enheter i andra länder anpassar verksamheten, ansöker om nödvändiga tillstånd och rapporterar till myndigheter i enlighet med lokal lagstiftning.

För ytterligare information om koncernens miljöarbete se avsnitt om miljöinformation i Hållbarhetsredovisningen

► Sid 46-69

#### Personal

Medelantalet anställda i Lantmännenkoncernen minskade med drygt 2 000 personer jämfört med föregående år och uppgick till 10 552 personer (12 671). Minskningen beror framförallt på försäljningen av Lantmännen Färskbröd i Sverige i början av 2009 och av Granngården i augusti 2008. Av medelantalet anställda var 5 051 (6 958) anställda i Sverige.

Lantmännens målsättning är att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare, som är känd för ett sunt arbetsklimat där kompetens tillvaratas och utvecklas inom hela koncernen. I Lantmännens jämställdhets- och mångfaldspolicy slås bland annat fast att koncernen ska tillvarata och värdesätta alla medarbetares kompetenser, egenskaper och erfarenheter oavsett kön, ålder, etnisk tillhörighet, religion, annan trosuppfattning, sexuell läggning, funktionshinder eller andra individuella olikheter. Det fastslås vidare att koncernen ska ta avstånd från all kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering.

För ytterligare information om personalarbetet inom Lantmännen se avsnitt Medarbetare i Hållbarhetsredovisningen

► Sid 51-53

#### Ledande befattningshavare

Riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare under 2009 framgår av Not 5. Föreningsstämman fastställer riktlinjerna för ersättning på förslag av styrelsen. Vid extra föreningsstämma i oktober 2009 togs beslut om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare 2010. Dessa riktlinjer

överensstämmer med vad som gällt för 2009 avseende fast lön, pensioner, övriga förmåner och avgångsvederlag.

Vad gäller rörlig lön ska sådan bara utgå vid prestationer utöver det som normalt kan förväntas. För 2010 består programmet av kvantitativa och kvalitativa mål. De kvantitativa målen representerar 3/4 av maximal rörlig lön och är kopplade till operativa enheters EAC. EAC, dvs. tillfört ekonomiskt värde, beräknas genom att rörelseresultatet belastas med Lantmännens kostnad för operativt kapital, för närvarande 8 procent på genomsnittligt operativt kapital. Den kooperativa verksamheten inom division Lantbruk ingår inte vid beräkning av underlag för rörlig lön. I resultaten inräknas inte kostnader och intäkter av engångskaraktär utöver vad som är inbyggt i budget. Övrig del, det vill säga 1/4 av maximal rörlig lön, är kopplad till individuella mål beroende på den enskildes befattning. Maximal rörlig lön som kan utbetalas för Lantmännens koncernledning 2010 är 30 procent av fast årslön. Ingen rörlig lön utgår då man inte når sina finansiella mål. Till chefen för division Lantbruk utgår inte rörlig lön.

#### Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Riskerna i koncernens verksamhet kan i huvudsak delas in i strategiska risker, operativa risker relaterade till affärsverksamheten och risker relaterade till finansverksamheten. De operativa riskerna hanteras normalt av de operativa enheterna i koncernen medan finansiella risker i huvudsak hanteras av den centrala finansfunktionen. De finansiella riskerna beskrivs mer i detalj i Not 25 och i avsnittet om risker och osäkerhetsfaktorer beskrivs även övriga risker, se ► Sid 20-21

Att vara utsatt för risker är en del av affärsverksamheten. Det tillhör det dagliga arbetet i Lantmännen att identifiera och hantera risker, att förhindra att dessa risker blir verklighet, och att fortlöpande göra förbättringar för att på så sätt minska potentiella risker.

#### Strategisk risk

Risker förknippade med affärsutveckling och långsiktig planering hanteras främst genom att beslut av strategisk karaktär diskuteras i koncernledning och beslutas i styrelse samt genom en årlig process för strategisk plan. Strategiplanen diskuteras och ifrågasätts inom koncernen utifrån externa och interna överväganden. Alla enheter och nivåer är involverade i strategiprocessen, vilket säkerställer att planer och inriktning blir väl genomarbetade.

Koncernens verksamhet är föremål för reglering och tillsyn. Framtida förändringar av svenska lagar, förordningar och andra regler liksom förändringar av regelverket inom EU kan komma att påverka Lantmännens verksamhet, resultat och ekonomiska ställning. För enskilda marknader och verksamheter kan väsentliga ändringar i förutsättningarna ske, som införande/borttagande av eller höjning/sänkning av tullar och skatter och andra politiska beslut.

#### Operativa risker

Lantmännens förmåga att öka lönsamheten och avkastningen för ägarna är till stor del beroende av hur väl koncernen lyckas utveckla nya produkter och upprätthålla en kostnadseffektiv tillverkning samt expandera verksamheten. Hanteringen av prisförändringar och strukturåtgärder är också viktiga faktorer för att upprätthålla och öka lönsamheten. Lantmännen har ambitionen att växa inom utvalda affärsområden dels organiskt, dels kompletterat med utvalda förvärv inom vissa verksamhetsområden. Att integrera förvärvade verksamheter i organisationen är en omfattande process som kan medföra högre kostnader än förväntat.

Lantmännen agerar på konkurrensutsatta marknader, som i de flesta fall är mogna. Det innebär att efterfrågan är relativt stabil samtidigt som priskonkurrensen är stark inom flertalet produktkategorier. Lantmännen är särskilt känsligt för fluktuationer i priset på råvarorna spannmål, soja och raps. Stigande priser på dessa råvaror innebär ökade kostnader, och om dessa inte kan tas ut mot kund leder det till lägre resultat. Inom Lantmännen påverkar ändrade råvarupriser särskilt division Lantbruks verksamheter, division Livsmedels kvarnverksamhet samt verksamheten inom division Energis etanoltillverkning. Lantmännen Agroetanol. Volatiliteten på råvarumarknaderna har under de senaste åren varit mycket hög. Från de historiskt höga spannmålspriserna under början av 2008 har priserna sjunkit avsevärt för att under 2009 nå samma nivåer som före den kraftiga prisuppgången 2007. Det har exempelvis inneburit en prisskillnad på cirka 50 procent mellan högsta pris 2008 och lägsta pris 2009 på kvarnvetet.

För enskilda marknader och verksamheter kan väsentliga ändringar i regelverket ske, exempelvis borttagande eller sänkning av tullar och skatter samt andra politiska beslut, som kan påverka Lantmännens verksamhet och lönsamhet.

Salmonella utgör en betydande risk för Lantmännen då smittan ständigt finns i den omkringliggande miljön. För att begränsa risken har Lantmännen en omfattande egenkontroll för att ständigt övervaka och förebygga salmonellasmitta i foderfabriker och animalieproduktion.

Andra väsentliga risker som exempelvis utbrott av fågelinfluensa, kan väsentligt förändra marknaden med minskad efterfrågan och lägre priser på Lantmännens produkter.

#### Svensk etanolproduktion

Beslut om investeringen i etanolfabriken i Norrköping grundades på förutsättningen om fortsatt tull på importerad etanol från länder utanför EU. Volatilitet i spannmålspriser och osäkerhet avseende priset på etanol liksom ändrade tullregler utgör betydande riskfaktorer som kan ändra förutsättningarna för svensk produktion av drivmedelsetanol.

I ett medellångt perspektiv väntas internationella handelsförhandlingar inom WTO leda till en successiv minskning av EU:s gemensamma tullskydd för etanol. Bedömningen är dock att en stigande global efterfrågan leder till en parallell och kompenserande höjning av världsmarknadspriserna.



Om förutsättningarna för svensk etanolproduktion ändras på ett för Lantmännen negativt sätt under kommande år kommer värdet på investeringen i etanolfabriken i Norrköping att omprövas, vilket kan medföra en nedskrivning av värdet på anläggningen. Under 2009 har förutsättningarna för etanoltillverkningen varit tillfredsställande.

#### *Varumärkesrisker*

Förväntningarna ökar på att Lantmännen ska bedriva sin verksamhet på ett sätt som är långsiktigt hållbart ur ekonomiskt, ekologisk och socialt perspektiv. All verksamhet som inte bedrivs inom ramarna för detta riskerar att på sikt skada intressenternas förtroende för varumärket "Lantmännen".

Livsmedelssäkerhet är ett prioriterat område för att säkerställa konsumenternas fortsatta förtroende för Lantmännen. Det handlar främst om att bedriva ett förebyggande arbete för att säkerställa livsmedelssäkerheten genom hela kedjan från jord till bord. I de fall där incidenter trots allt inträffat är det viktigt att Lantmännen har fungerande system för att vidta förbättringsåtgärder. En strategi för tydlig och öppen kommunikation är också en förutsättning för att minimera varumärkesriskerna. Ett exempel på detta under 2009 var incidenten med glas i frysta kycklingprodukter från Lantmännen Kronfågel.

Flera växtodlingsfrågor har också stor påverkan på intressenternas syn på varumärket Lantmännen. Användningen av GMO (Genmodifierade organismer), slam, handelsgödsel och växtskyddsmedel måste ske på ett öppet och ansvarsfullt sätt för att inte äventyra förtroendet för Lantmännens förmåga att producera livsmedel på ett långsiktigt hållbart sätt.

God djurhälsa och djuretik är ytterligare ett område där konsumenternas krav och förväntningar ökar. Riskerna ur Lantmännens perspektiv handlar här främst om negativ uppmärksamhet kring frågor som rör produktion av djurfoder, uppfödningssmiljö samt tillväxtfrågor i kycklingproduktionen.

#### *Miljörisker*

De framtida klimatförändringarna innebär ökade risker för Lantmännen ur flera perspektiv. Extrema vädersituationer som stormar och översvämningar kan påverka Lantmännens anläggningar i utsatta lägen som till exempel hamnar och andra sjönära lägen. Väderrelaterade skador kan också ge högre försäkringspremier på sikt. På längre sikt kan klimatförändringarna visserligen leda till högre avkastning i många områden, men med en ökad risk för missväxt enskilda år. Politiska beslut som leder till skärpt lagstiftning eller förstärkta ekonomiska styrmedel, som till exempel koldioxidskatt, kan påverka verksamhetens förutsättningar radikalt. Slutligen kan klimatfrågorna även leda till ändrade marknadsförutsättningar utifrån förändrade konsumentpreferenser.

Flera av Lantmännens anläggningar omfattas av tillståndsplikt inom ramen för miljölagstiftningen. Det är viktigt att dessa anläggningar sköts på ett ansvarsfullt sätt, så att inte Lantmännen riskerar att förlora tillståndet att bedriva strategiskt viktiga verksamheter.

#### *Försäkringsrisker*

Koncernens verksamhet är utsatt för skaderisker på egendom och varor. Inom Lantmännen finns en särskild Risk Management-funktion, som har till målsättning att minimera den totala kostnaden för koncernens skaderisker. Detta sker dels genom att kontinuerligt utveckla det skadeförebyggande och skadebegränsande arbetet i verksamheterna, dels genom koncerngemensamma försäkringslösningar. De risker som försäkras placeras i stora svenska och internationella direktförsäkringsbolag samt i eget Captive-bolag med återförsäkring på den internationella återförsäkringsmarknaden.

#### *Finansiella risker*

Koncernen är utsatt för finansiella risker som kan medföra fluktuationer i koncernens resultat och kassaflöde till följd av förändringar i valutakurser och räntenivåer. Lantmännen är också exponerat för likviditets- och finansieringsrisker liksom för kredit- och motpartsrisker.

Hanteringen av Lantmännens samlade finansiella risker regleras och behandlas i koncernens finanspolicy. Finanspolicyen fastställs årligen eller vid behov av Lantmännens koncernstyrelse. Policyen beskriver förutsättningar och regelverk för koncernens och divisionernas riskpolicys, där bland annat ansvarsfördelning, riskmandat/risklimit, rapporteringsrutiner avseende risker och resultat inklusive riskmättnings- och värderingsmetoder ingår.

Behovet av en hög och väl fungerande betalningsberedskap är väsentlig för att minska den finansiella risken. Lantmännens målsättning är att det ska finnas likviditet eller kreditfaciliteter i sådan utsträckning att risken för att finansiering saknas eller är oförmånlig vid en viss tidpunkt minimeras, samt att en hög betalningsberedskap säkerställs. Den 31 december 2009 uppgick Lantmännens totala betalningsberedskap, inklusive kassa och bank, till 2 639 MSEK (747). Den genomsnittliga återstående kreditbindningstiden uppgick vid denna tidpunkt till 3,7 år (3,9).

Den finansiella riskhanteringen har i huvudsak centraliserats till koncernens centrala finansfunktion, som kontinuerligt arbetar med att övervaka och kontrollera koncernens finansiella risker. Dessa risker följs upp månadsvis via sammanträden i koncernens Riskkommitté. Koncernens finansiella riskhantering är centraliserad för att tillvarata stordriftfördelar och synergifördelar samt för att minimera hanteringsrisker. Koncernens centrala finansfunktion svarar för koncernens lånefinansiering, valuta- och ränteriskhantering och kontrollerar även koncernens samtliga råvaru-, el- och gasrisker, samt fungerar som koncernens internbank.

Kreditrisk i kundfordringar hanteras genom en policy för särskild kreditprövning. Lantmännen tillämpar kreditkontroll av sina kunder, där information om kundernas finansiella ställning inhämtas från olika kreditupplysningsföretag. I vissa fall begränsas risken för kreditförluster genom kreditförsäkring av vissa större kundfordringar.

#### **Forskning och utveckling**

Kostnaderna för forskning och utveckling uppgick under året till 318 MSEK (266). Utgifter för forskning och utveckling

innefattar samtliga utgifter som direkt kan hänföras till forsknings- och utvecklingsverksamhet eller som på ett rimligt och konsekvent sätt kan fördelas till den verksamheten.

Ansvar för forskning och utveckling i koncernen ligger hos respektive division och bolag. Den centrala funktionen Lantmännen Food R&D har ansvar för att samordna externa kontakter, men är även med sin specialkompetens inom bland annat livsmedelsteknologi, nutrition och kvalitetssäkring en resurs för affärsverksamheten. Lantmännen stödjer även extern forskning genom tre egna forskningsstiftelser.

För ytterligare information om Lantmännens forskning och utveckling, se [► Sid 9-10](#)

### Förväntad framtida utveckling

Lantmännens verksamheter inom maskin och lantbruk har påverkats kraftigt negativt av lågkonjunkturen som präglat världsekonomin under senaste året. Under fjärde kvartalet kom dock signaler om en begynnande förbättring i konjunkturen. För Lantmännens del var återhämtningen tydligast inom maskinverksamheten, där orderingången för både anläggnings- och lantbrukmaskiner förbättrades.

Även avseende lantbrukskonjunkturen finns tecken på en förbättring jämfört med år 2009 då lönsamheten, framförallt för mjölk- och spannmålsproducenter, försämrades kraftigt till följd av låga avräkningspriser och höga priser på insatsvaror. Lönsamheten i svenskt lantbruk är av stor betydelse för Lantmännens lantbruknära verksamheter. Särskilt kan påverkan av ett minskat antal djur- och mjölkproducerande lantbruk på koncernens foderförsäljning nämnas. Fortsatt effektivisering av verksamheten inom division Lantbruk för att minska kostnaderna och stärka konkurrenskraften, både för Lantmännen och kunderna, är därför ett prioriterat område under 2010.

Åkermarken är traditionellt en viktig resurs för produktion av livsmedel och har också blivit en allt mer betydelsefull resurs för produktion av bioenergi. För de betydande investeringar för produktion av bland annat biodrivmedel som gjorts inom Lantmännen är långsiktigheten i förutsättningarna från samhällets sida mycket betydelsefull.

Även livsmedelsverksamheten har påverkats av lågkonjunkturen, dock i mindre omfattning. Störst har påverkan varit inom frysbrödsverksamheten, där försäljningen inom flertalet produktkategorier direkt påverkas av minskat resande. En snabb kostnadsanpassning har genomförts, vilken med framgång motverkat resultateffekten av konjunkturnedgången och utgör en god grund inför kommande verksamhetsår.

Efterfrågan på sunda och hälsosamma livsmedel förväntas fortsätta stärkas. Hälsa tillsammans med bekväma matlösningar utgör starka konsumenttrender. Inom båda dessa områden har Lantmännens livsmedelsverksamhet en stark position.

Det råder en stor osäkerhet om i vilken takt konjunkturen kommer stärkas under det kommande året. De besparingar som redan uppnåtts i de tre pågående koncerngemensamma åtgärdsprogrammen utgör en viktig grund att bygga vidare på inför kommande år. Genom att fokusera på kontinuerligt förbättrings-

arbete och kostnadsbesparingar, frigörs resurser som ger möjligheter till framtidsåtgärder och en förstärkt konkurrenskraft.

Arbetet med att effektivisera arbetssättet och arbeta mer kundorienterat, vilket bedrivs under projektnamnet "Shape", kommer att fortsätta under år 2010. Den nya divisionsstrukturen är en av många förändringar som genomförs, vilka sammanlagt beräknas leda till en årlig besparing på 400 MSEK när programmet är fullt genomfört år 2012.

Även koncernens arbete med kontinuerliga förbättringar av varuflödet, inom det så kallade LEAD-programmet, kommer att fortsätta. Hittills har produktionsprocessen varit i fokus, men under kommande år kommer programmet att breddas och även omfatta administrativa processer bland annat inom logistik och inköp.

Det framgångsrika arbetet med att effektivisera och minska koncernens rörelsekapitalbindning fortsätter. Programmet, benämnt "Cash Race", har under år 2009 varit starkt bidragande till koncernens förbättrade kassaflöde.

I övrigt kommer verksamheten under 2010 att präglas av arbetet med att etablera verksamheten inom de nya divisionerna och det fortsatta arbetet med att förverkliga Lantmännens strategi, där stort fokus kommer att läggas på utvecklingen av koncernens kärnverksamheter och avyttring av icke kärnverksamheter.

### Ändrade redovisningsprinciper

Under 2009 har inga nya eller ändrade rekommendationer eller andra regler tillkommit som påverkar Lantmännens redovisning.

Lantmännens styrelse har beslutat att Lantmännen från och med 2010 ska upprätta sin koncernredovisning och rapportera enligt samma regler som gäller för noterade företag inom EU. Det innebär att Lantmännen kommer att tillämpa internationella redovisningsstandarder enligt IFRS (International Financial Reporting Standards), så som de antagits av EU.

Årsredovisningen för 2009 blir den sista årsredovisning som upprättas enligt Redovisningsrådets rekommendationer. Jämförelseåret 2009 kommer att uppdateras enligt IFRS regelverk i all rapportering för 2010. I delårsrapporten för första kvartalet 2010 och i årsredovisningen för 2010 kommer en detaljerad avstämning att finnas mellan balans- och resultaträkningar 2009 enligt IFRS och enligt nuvarande redovisningsprinciper.

De större skillnaderna mellan IFRS och dagens principer avser redovisning av

- goodwill, som inte längre kommer att skrivas av utan i stället varje år prövas vad gäller nedskrivningsbehov
- negativ goodwill, som inte existerar under IFRS
- finansiella instrument, där fler instrument kommer att redovisas till verkligt värde i balansräkningen och där kraven för att säkringsredovisning ska tillåtas skärps.

### Händelser efter balansdagen

Lantmännen har beslutat lägga ner verksamheten i Lantmännen Solanum från sommaren 2010. Nio anställda berörs.

I februari fattades beslut om att, före sommaren 2010,

stänga Lantmännen Unibakes bageri i Glostrup, Danmark. Produktionen kommer att flyttas till Unibakes anläggningar i Finland och Tyskland. 46 anställda berörs.

Beslut har fattats om att inleda MBL-förhandling om nedläggning av Lantbruks foderfabrik i Norrköping. 11 anställda berörs.

## **MODERFÖRETAGET LANTMÄNNEN ek för Organisation**

I moderföretaget bedrivs Lantmännens grundverksamhet inom division Lantbruk. I moderföretaget finns även koncerngemensamma funktioner och fastighetsförvaltning.

### **Medlemsantal**

Antalet medlemmar den 31 december 2009 uppgick till 37 451 (39 350).

### **Omsättning och rörelseresultat**

*Nettoomsättningen* under året uppgick till 10 130 MSEK (13 252). Den lägre omsättningen beror främst på lägre försäljningsvolym avseende gödsel och foder.

*Rörelseresultatet* uppgick till -455 MSEK (242). Av det lägre rörelseresultatet hänför sig -402 MSEK till division Lantbruk. Förutom lägre volymer påverkades resultatet även av lagernedskrivningar avseende gödsel och extra kostnader relaterade till den låga kvaliteten i skörd 2008. Skillnaden i resultat mellan åren beror även på att realisationsvinster från fastighetsförsäljningar uppgick till 61 MSEK under 2009 jämfört med 222 MSEK under 2008.

### **Resultat efter finansnetto**

Resultat efter finansiella poster uppgick till 223 MSEK (671). I årets finansnetto ingår realisationsresultat från försäljning av aktier med 63 MSEK (301) och utdelningar, främst från dotterbolag med 488 MSEK (566).

### **Investeringar**

Årets investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 332 MSEK (416). Under 2009 har division Lantbruk fortsatt investeringen i den nya foderfabriken i Lidköping och den nya fröanläggningen i Eslöv, där fröanläggningen även tagits i bruk under året. Lantmännens investering i ny infrastruktur inom IT har fortsatt även under 2009.

### **Soliditet**

Soliditeten uppgick till 36,6 procent (32,3).

### **Personal**

Medeltalet anställda uppgick till 1 228 (1 317).

## **VINSTDISPOSITION**

### **Återbäring och efterlikvid**

Styrelsen har beslutat att inte lämna någon återbäring eller efterlikvid för 2009.

Under 2008 lämnades 1 procent i återbäring på medlemmarnas inköp av foder, gödsel, utsäde, växtskydd, spannmål och

petroleumprodukter samt 0,5 procent på inköp från division Maskin. Efterlikviden under 2008 uppgick till 1 procent på levererad spannmål och oljevaxter. Det verkliga utfallet för 2008 års återbäring och efterlikvid blev 122 MSEK, att jämföra med avsatta 121 MSEK i 2008 års bokslut.

### **Insatsutdelning**

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om att insatsutdelning ska lämnas med 5 procent (5) på inbetalda och emitterade insatser till direktanslutna medlemmar och med 5 procent (3,7) till organisationsmedlemmar och lokalföreningar. Till detta åtgår 63 MSEK (57).

### **Insatsemission**

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om en insatsemission uppgående till 100 MSEK (110). Emissionskapitalet fördelas med 75 procent baserat på medlemmarnas inbetalda och emitterade insatskapital och med 25 procent på medlemmarnas insatsgrundande omsättning med föreningen under 2009. Omsättningen beräknas enligt samma grunder som används vid fördelning av återbäring och efterlikvid.

Sammantaget ger insatsutdelning och insatsemission en avkastning på insatskapitalet uppgående till 13 procent (14) för 2009.

### **Förlagsandelar**

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om att utdelning på förlagsandelar ska uppgå till 3 procent. Utdelning på förlagsandelar uppgår därmed till 1 MSEK.

### **Förslag till vinstdisposition**

Fritt eget kapital i koncernen uppgår till 5 550 MSEK varav åtgår för föreslagen avsättning till reservfond i moderföretaget 100 MSEK.

Styrelsen föreslår att moderföretagets disponibla vinstmedel 4 894 334 TSEK disponeras på följande sätt:

Insatsutdelning	63 314 TSEK
Insatsemission	100 000 TSEK
Utdelning på förlagsinsatser	1 007 TSEK
Avsätts till reservfond	100 000 TSEK
Balanseras i ny räkning	4 630 013 TSEK
Summa	4 894 334 TSEK

Till följd av att det bedrivs handeln med emissionsinsatser har dagen då innehavet ger rätt till utdelning, såväl i form av insatsutdelning som insatsemission, beslutats till dagen för föreningsstämman, den 5 maj 2010.

Utdelning är beräknad utifrån medlemsregistret så som det var uppdaterat per 31 december 2009. Belopp för insatsutdelning och insatsemission kan komma att ändras till följd av ändringar i medlemsregistret fram till och med 5 maj 2010.

Årsredovisningen fastställs av Lantmännen ek för:s föreningsstämma. Årsredovisningen för 2009 framläggs för beslut på ordinarie föreningsstämma den 5 maj 2010.



## Koncernens

## Resultaträkning

MSEK	Not	2009	2008
<b>Nettoomsättning</b>	2,3	<b>35 101</b>	<b>42 868</b>
Avgår punktskatter		-151	-276
Förändring av produkter i arbete, färdiga varor samt pågående arbeten för annans räkning		12	86
Övriga rörelseintäkter	3	654	958
		<b>35 616</b>	<b>43 636</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Råvaror och förnödenheter		-13 464	-18 396
Handelsvaror		-8 104	-9 884
Övriga externa kostnader	4	-6 460	-6 431
Personalkostnader	5	-5 851	-6 053
Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	6	-1 550	-1 910
Upplösning av negativ goodwill	22	71	46
Övriga rörelsekostnader		-50	-44
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-35 408</b>	<b>-42 672</b>
Andelar i intresseföretags resultat		97	172
<b>Rörelseresultat</b>	8,9	<b>305</b>	<b>1 136</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	7	29	27
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		168	228
Räntekostnader och liknande resultatposter		-567	-689
<b>Summa finansiella poster</b>		<b>-370</b>	<b>-434</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	8,9	<b>-65</b>	<b>702</b>
Återbäring och efterlikvid		-1	-122
<b>Resultat före skatt</b>		<b>-66</b>	<b>580</b>
Skatt på årets resultat	10	13	-36
Minoritetens andel i årets resultat		-20	14
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>-73</b>	<b>558</b>

## Rörelseresultat

MSEK



## KOMMENTARER TILL RESULTATRÄKNINGEN

## Nettoomsättning

Nettoomsättningen minskade med 18 procent till 35 101 MSEK (42 868). Justerat för koncernförändringar, vilka framför allt avser avyttring av Granngården och Färskbröd Sverige samt förvärv av Euro-Bake, Eurobuns och Baco, minskade nettoomsättningen med 15 procent. Omsättningsminskningen är bland annat en konsekvens av lägre spannmålspriser samt lägre försäljningsvolymen jämfört med föregående år av gödsel och foder i division Lantbruk. Inom division Maskin har försäljningen av maskiner påverkats kraftigt negativt av den svaga konjunkturen.

## Rörelseresultat

Rörelseresultatet uppgick till 305 MSEK (1 136) vilket är en minskning med 831 MSEK jämfört med 2008. Resultatet påverkades av poster av jämförelsestörande karaktär med totalt -150 MSEK (104), varav +58 MSEK avsåg realisationsvinster från fastighetsförsäljningar och -208 MSEK kostnader för strukturåtgärder. Jämförelsestörande poster 2008 bestod av realisationsvinster vid försäljning av fastigheter på 235 MSEK, realisationsvinst vid försäljning av verksamheter och aktier på 350 MSEK, upplösning av salmonellareserv om 181 MSEK samt nedskrivningar och strukturkostnader med -662 MSEK. Justerat för dessa poster uppgick rörelseresultatet till 455 MSEK (1032).

Främsta orsaker till resultatförsämringen var lägre försäljning och uthyrning av anläggningsmaskiner, betydande volymminskning och lagernedskrivning av gödsel samt kostnader relaterade till den låga kvaliteten på spannmål i skörden 2008 samt incidenten med glas i vissa kycklingprodukter under våren 2009. Glasincidenten beräknas ha påverkat resultatet med cirka -70 MSEK.

## Finansnetto

Finansnettot uppgick till -370 MSEK (-434). I föregående års finansnetto ingick en post av jämförelsestörande karaktär med -24 MSEK. Justerat för denna post uppgick finansnettot ifjol till -410 MSEK. Förbättringen med 40 MSEK förklaras främst av en minskad upplåning tack vare minskad kapitalbindning inom koncernen, men även av ett lägre ränteläge under 2009 jämfört med föregående år. Den minskade kapitalbindningen är dels ett resultat av de kapitalrationaliseringsåtgärder som genomförts inom koncernen, dels en effekt av lägre priser på spannmål och insatsvaror samt lägre försäljningsvolymen.

## Årets resultat

Återbäring och efterlikvid påverkar resultatet med -1 MSEK (-122). Ingen återbäring eller efterlikvid gavs för 2009. Beloppet för 2009 är en justering av beloppet för 2008.

Skatt på årets resultat blev 13 MSEK (-36).

Minoritetens andel i årets resultat uppgick till -20 MSEK (14). Den positiva minoritetsandelen föregående år var främst en följd av den dåvarande minoritetsägarens andel i Svalöf Weibulls negativa resultat. Svalöf Weibull är från november 2008 helägt av Lantmännen.

Årets resultat för 2009 uppgick därmed till -73 MSEK (558).

# Koncernens Balansräkning

MSEK	Not	2009	2008
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b> 11			
Goodwill		3 078	3 386
Övriga immateriella tillgångar		391	459
		<b>3 469</b>	<b>3 845</b>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b> 12			
Byggnader och mark		3 856	3 681
Förvaltningsfastigheter	13	347	300
Maskiner och andra tekniska anläggningar		5 251	5 571
Övriga materiella anläggningstillgångar		1 213	1 422
		<b>10 667</b>	<b>10 974</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Innehav i intresseföretag	14	1 174	1 195
Långfristiga finansiella tillgångar	15	1 824	1 774
Uppskjuten skattefordran	10	282	136
Andra långfristiga tillgångar		33	35
		<b>3 313</b>	<b>3 140</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>17 449</b>	<b>17 959</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager	16	5 646	7 059
Kundfordringar	17	3 992	5 631
Kortfristiga finansiella tillgångar	18	563	476
Aktuella skattefordringar	10	70	93
Övriga omsättningstillgångar	19	662	912
		<b>10 933</b>	<b>14 171</b>
Kortfristiga placeringar	18	124	154
Kassa och bank		385	269
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>11 442</b>	<b>14 594</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>28 891</b>	<b>32 553</b>

MSEK	Not	2009	2008
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b> 20			
<b>Bundet eget kapital</b>			
Medlemsinsatser		1 266	1 157
Förlagsinsatser		56	-
Bundna reserver		3 276	3 071
		<b>4 598</b>	<b>4 228</b>
<b>Fritt eget kapital</b>			
Balanserade vinstmedel		5 623	5 742
Årets resultat		-73	558
		<b>5 550</b>	<b>6 300</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>10 148</b>	<b>10 528</b>
<b>Minoritetsintressen</b>		<b>69</b>	<b>56</b>
<b>Avsättningar</b>			
Avsättningar för pensioner	21	1 514	1 544
Avsättningar för uppskjuten skatt	10	95	132
Negativ goodwill	22	223	294
Övriga avsättningar	23	374	401
		<b>2 206</b>	<b>2 371</b>
<b>Summa avsättningar</b>		<b>2 206</b>	<b>2 371</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Långfristiga finansiella skulder	24, 25, 32	6 930	8 219
Övriga långfristiga skulder		21	1
		<b>6 951</b>	<b>8 220</b>
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>6 951</b>	<b>8 220</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristiga finansiella skulder	24, 25, 32	3 741	4 565
Leverantörsskulder		3 102	3 863
Aktuella skatteskulder	10	131	45
Övriga kortfristiga skulder	26	2 543	2 905
		<b>9 517</b>	<b>11 378</b>
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>9 517</b>	<b>11 378</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>28 891</b>	<b>32 553</b>
<b>Ställda säkerheter</b>	32	<b>1 344</b>	<b>1 737</b>
<b>Ansvarsförbindelser</b>	32	<b>639</b>	<b>603</b>

## KOMMENTARER TILL BALANSRÄKNINGEN

## Tillgångar

Balansomslutningen minskade med 3 662 MSEK till 28 891 MSEK (32 553). Minskningen är främst en effekt av lägre rörelsekapitalbindning.

Immateriella anläggningstillgångar minskade med -376 MSEK, bland annat genom att valutakurseffekter minskat värdet på goodwill med 262 MSEK. Investeringarna uppgick till 5 MSEK.

Materiella anläggningstillgångar minskade med -307 MSEK till 10 667 MSEK (10 974). Investeringarna under 2009 uppgick till 1 533 MSEK. De enskilt största pågående investeringarna är uppförandet av en ny foderfabrik i Lidköping och ny fröfabrik i Eslöv. Övriga större investeringsprojekt i koncernen omfattar bland annat etapp två i kvarnen i Vejle, Danmark, en ny Gooh-fabrik i Järna samt ombyggnad av kycklingslakteriet i Aars, Danmark.

Varulager har minskat med -1 413 till 5 646 (7 059) och kundfordringarna har minskat med -1 639 till 3 992 MSEK (5 631). Minskningen är en effekt av de kapitalrationaliseringsprogram som genomförts inom koncernen, samt lägre priser på spannmål och insatsvaror i kombination med lägre försäljningsvolym.

## Eget kapital och skulder

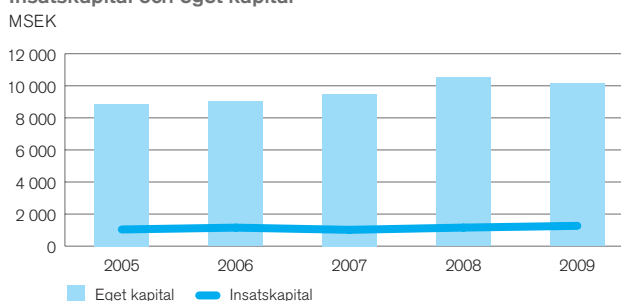
Eget kapital per 31 december 2009 uppgick till 10 148 MSEK, en minskning med 380 MSEK jämfört med 10 528 MSEK vid årets början. Av minskningen kommer -73 MSEK från årets resultat och -305 MSEK från negativa omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska dotterföretag. Inbetalning av insatskapital från medlemmar ökade kapitalet med 52 MSEK och emission av förlagsandelar innebar ett tillskott till det egna kapitalet med 56 MSEK. Utbetalning av insatsutdelning på 57 MSEK och återbetalning av insatskapital på 53 MSEK minskade det egna kapitalet.

Soliditeten uppgick till 35,4 procent (32,5)

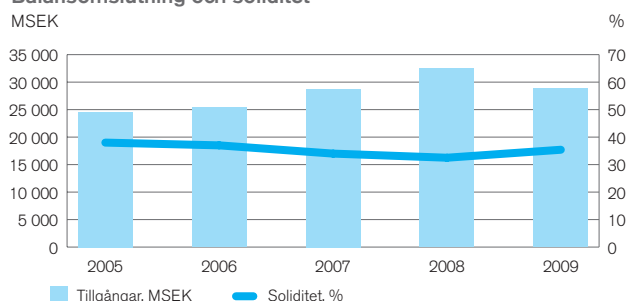
Koncernens **nettolåneskuld** uppgick till 9 289 MSEK (11 654) och fördelar sig enligt följande:

MSEK	2009	2008
Skulder till kreditinstitut	8 461	10 848
Sparmedel och kapitalkonto, medlemmar med flera	2 048	1 292
Pensionskulder	1 514	1 544
Övriga räntebärande skulder	162	644
<b>Totala räntebärande skulder</b>	<b>12 185</b>	<b>14 328</b>
Kundfinansiering via Lantmännen Finans AB	1 623	1 463
Övriga räntebärande tillgångar	764	788
Korta placeringar	124	154
Kassa och bank	385	269
<b>Totala räntebärande tillgångar</b>	<b>2 896</b>	<b>2 674</b>
<b>Koncernens nettolåneskuld</b>	<b>9 289</b>	<b>11 654</b>

## Insatskapital och eget kapital



## Balansomslutning och soliditet





## Koncernens

## Förändringar i eget kapital

MSEK	Medlems- insatser	Förlags- insatser	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
<b>Eget kapital 2007-12-31</b>	<b>1 017</b>	-	<b>2 467</b>	<b>5 999</b>	<b>9 483</b>
Omräkningsdifferenser			739	-191	548
Förskjutning mellan bundet och fritt eget kapital			-305	305	0
Årets resultat				558	558
Utbetald insatsutdelning				-50	-50
Av medlemmar inbetalda insatser	52				52
Till medlemmar utbetalda insatser	-63				-63
Vinstdisposition	151		170	-321	0
<b>Eget kapital 2008-12-31</b>	<b>1 157</b>	-	<b>3 071</b>	<b>6 300</b>	<b>10 528</b>
Omräkningsdifferenser			-397	92	-305
Förskjutning mellan bundet och fritt eget kapital			447	-447	0
Årets resultat				-73	-73
Utbetald insatsutdelning				-57	-57
Av medlemmar inbetalda insatser	52				52
Till medlemmar utbetalda insatser	-53				-53
Vinstdisposition	110		155	-265	0
Tillskjutet kapital genom förlagsinsatser		56			56
<b>Eget kapital 2009-12-31</b>	<b>1 266</b>	<b>56</b>	<b>3 276</b>	<b>5 550</b>	<b>10 148</b>

Ytterligare information om det egna kapitalet finns i Not 20.

Av utbetalt insatskapital avser 25 MSEK (37) återbetalning till följd av ändrade förutsättningar vad gäller enskild medlems insatsskyldighet till föreningen, medan 28 MSEK (26) avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen.

Under 2010 beräknas insatskapital på 39 MSEK återbetalas till medlemmar. 25 MSEK avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen och 14 MSEK avser återbetalning till medlemmar till följd av ändrade förutsättningar vad gäller insatsskyldigheten i föreningen.

Medlemsinsatser, MSEK	2009-12-31	2008-12-31
Inbetalda medlemsinsatser	606	593
Emitterade medlemsinsatser	660	564
Summa	1 266	1 157

## Koncernens

## Kassaflödesanalys

MSEK	Not	2009	2008
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat efter finansiella poster		-65	702
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet <sup>1)</sup>		1 249	670
		<b>1 184</b>	<b>1 372</b>
Betald skatt		-46	-219
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>	33:1	<b>1 138</b>	<b>1 153</b>
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av varulager		1 366	-1 156
Förändring av rörelsefordringar		1 901	717
Förändring av rörelseskulder		-850	-291
		<b>2 417</b>	<b>-730</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>3 555</b>	<b>423</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Förvärv av verksamheter	33:2	-172	-1 592
Avytrade verksamheter	33:3	181	532
Investering i immateriella anläggningstillgångar		-5	-44
Investering i materiella anläggningstillgångar	33:4	-1 533	-2 656
Försäljning av anläggningstillgångar		210	416
Förändring av finansiella placeringar		36	145
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-1 283</b>	<b>-3 199</b>
<b>Kassaflöde före finansieringsverksamheten</b>		<b>2 272</b>	<b>-2 776</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Inbetalt insatskapital		52	52
Tillskjutet kapital genom förlagsinsatser		56	-
Återbetalt insatskapital		-53	-63
Förändring av låneskulder		-2 131	2 607
Utbetald utdelning		-65	-53
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-2 141</b>	<b>2 543</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>131</b>	<b>-233</b>
Likvida medel vid årets början		269	484
Kursdifferens i likvida medel		-9	18
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	33:5	<b>391</b>	<b>269</b>
<sup>1)</sup> Justering för poster som inte ingår i kassaflödet			
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar		1 550	1 910
Avgår resultatandel i intresseföretag		-97	-172
Utbetalning avseende tidigare gjorda avsättningar		-43	-220
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter		-106	-591
Övriga poster		-55	-257
<b>Summa</b>		<b>1 249</b>	<b>670</b>

## KOMMENTARER TILL KASSAFLÖDESANALYSEN

**Kassaflöde från den löpande verksamheten**

Den löpande verksamheten gav ett positivt kassaflöde på 3 555 MSEK (423). Det är främst ett lägre bundet rörelsekapital, bland annat som en effekt av pågående kapitalrationaliseringsprojektet "Cash Race", som bidragit till förbättringen.

**Kassaflöde från investeringsverksamheten**

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -1 283 MSEK (-3 199).

Investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar uppgick till -1 538 MSEK (-2 700) samtidigt som försäljning av materiella anläggningstillgångar gav ett positivt kassaflöde på 210 MSEK (416), vilket sammantaget gav ett nettoutflöde om -1 328 MSEK (-2 284) relaterat till koncernens immateriella och materiella anläggningstillgångar. I föregående års kassaflöde ingick bland annat utgifter för de strategiska investeringarna i etanolanläggningen i Norrköping och kvarnen i Vejle med cirka 925 MSEK.

Investeringar i nya verksamheter påverkade kassaflödet med -172 MSEK (-1 592) och avyttring av verksamheter gav ett kassaflöde på 181 MSEK (532), netto 9 MSEK (-1 060). Årets investeringar i verksamheter avser främst förvärven av Bakehouse och Agrico Nordic medan avyttringarna främst avser Färskröd i Sverige och JSC Rezekne Dzirnaveiks.

De finansiella placeringarna, netto minskade och gav därigenom ett positivt kassaflöde på 36 MSEK (145).

**Kassaflöde före finansieringsverksamheten**

Kassaflöde före finansieringsverksamheten uppgick till 2 272 MSEK (-2 776).

**Kassaflöde från finansieringsverksamheten**

Finansieringsverksamheten gav ett negativt kassaflöde på -2 141 MSEK (2 543) främst till följd av amortering av låneskulder och minskat kreditutnyttjande.

Av utbetald utdelning om -65 MSEK (-53) avser 57 MSEK (50) utbetalda insatsutdelningar och 9 MSEK (3) utdelningar till minoritetsdelägare i koncernföretag.

**Årets kassaflöde**

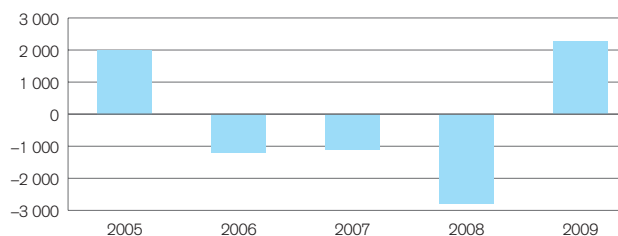
Årets kassaflöde uppgick därmed till 131 MSEK (-233).

Koncernens likvida medel vid periodens utgång uppgick till 391 MSEK (269).

Den totala betalningsberedskapen, inklusive kassa och bank, uppgick till 2 639 MSEK (747). Ökningen är bland annat en effekt av att beviljat, ej utnyttjat låneutrymme ökat som en följd av gjorda amorteringar.

**Kassaflöde före finansieringsverksamheten**

MSEK



# Moderföretagets Resultaträkning

MSEK	Not	2009	2008
<b>Nettoomsättning</b>	34	10 130	13 252
Avgår punktskatter		-84	-238
Förändring av produkter i arbete, färdiga varor samt pågående arbeten för annans räkning		96	22
Övriga rörelseintäkter	34	374	495
		<b>10 516</b>	<b>13 531</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Råvaror och förnödenheter		-5 300	-6 871
Handelsvaror		-2 897	-3 844
Övriga externa kostnader	35	-1 713	-1 606
Personalkostnader	5	-910	-831
Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-151	-137
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-10 971</b>	<b>-13 289</b>
<b>Rörelseresultat</b>	36	<b>-455</b>	<b>242</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Resultat från andelar i koncernföretag	37	537	497
Resultat från andelar i intresseföretag	37	1	156
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	38	12	213
Ränteutgifter från koncernföretag		371	425
Övriga ränteutgifter och liknande resultatposter		0	90
Räntekostnader till koncernföretag		-43	-75
Räntekostnader och liknande resultatposter		-200	-877
<b>Summa finansiella poster</b>		<b>678</b>	<b>429</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	39	<b>223</b>	<b>671</b>
Återbäring och efterlikvid		-1	-122
<b>Resultat före skatt</b>		<b>222</b>	<b>549</b>
Skatt på årets resultat	40	132	133
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>354</b>	<b>682</b>

# Moderföretagets Kassaflödesanalys

MSEK	2009	2008
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>		
Resultat efter finansiella poster	223	671
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet <sup>1)</sup>	28	-386
	<b>251</b>	<b>285</b>
Betald skatt	0	0
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital <sup>2)</sup></b>	<b>251</b>	<b>285</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>		
Förändring av varulager	691	-423
Förändring av rörelsefordringar	780	-2 322
Förändring av rörelseskulder	-929	219
	<b>542</b>	<b>-2 526</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>793</b>	<b>-2 241</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-3	-31
Investering i materiella anläggningstillgångar	-329	-385
Försäljning av anläggningstillgångar	160	30
Förändring av finansiella placeringar	434	-211
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>262</b>	<b>-597</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Inbetalt insatskapital	52	52
Återbetalt insatskapital	-53	-63
Inbetalda förlagsinsatser	56	-
Förändring av låneskulder	-1 048	2 902
Utbetald utdelning	-57	-50
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>-1 050</b>	<b>2 841</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
Likvida medel vid årets början	78	75
<b>Likvida medel vid årets slut <sup>3)</sup></b>	<b>83</b>	<b>78</b>
<sup>1)</sup> Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	151	137
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-123	-523
<b>Summa</b>	<b>28</b>	<b>-386</b>
<sup>2)</sup> <b>Betalda räntor och erhållen utdelning</b>		
Erhållen utdelning	488	566
Erhållen ränta	371	1 021
Betald ränta	-243	-1 427
<b>Summa</b>	<b>616</b>	<b>160</b>
<sup>3)</sup> <b>Likvida medel</b>		
Kassa och bank	83	78
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader	0	0
<b>Summa</b>	<b>83</b>	<b>78</b>



# Moderföretagets Balansräkning

MSEK	Not	2009	2008
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b> 41			
Immateriella anläggningstillgångar		188	207
		<b>188</b>	<b>207</b>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b> 42			
Byggnader och mark		236	268
Förvaltningsfastigheter	43	443	507
Maskiner och andra tekniska anläggningar		575	387
Övriga anläggningstillgångar		266	299
		<b>1 520</b>	<b>1 461</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Andelar i koncernföretag	44	5 621	5 692
Andelar i intresseföretag	14	820	797
Långfristiga finansiella tillgångar		509	536
Uppskjuten skattefordran	40	297	231
Andra långfristiga tillgångar		12	7
		<b>7 259</b>	<b>7 263</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>8 967</b>	<b>8 931</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager	45	2 041	2 732
Kundfordringar		1 245	2 690
Fordringar hos koncernföretag		10 321	9 509
Fordringar hos intresseföretag		81	92
Skattefordringar	40	0	30
Övriga kortfristiga fordringar		38	61
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	46	234	317
		<b>13 960</b>	<b>15 431</b>
Kassa och bank		83	78
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>14 043</b>	<b>15 509</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>23 010</b>	<b>24 440</b>

MSEK	Not	2009	2008
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<b>Bundet eget kapital</b>			
Medlemsinsatser		1 266	1 157
Förlagsinsatser		56	-
Bundna reserver		1 990	1 835
		<b>3 312</b>	<b>2 992</b>
<b>Fritt eget kapital</b>			
Fria reserver, balanserad vinst		4 541	3 996
Årets resultat		354	682
		<b>4 895</b>	<b>4 678</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>8 207</b>	<b>7 670</b>
<b>Obeskattade reserver</b> 47			
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	48	731	731
Övriga avsättningar	49	177	167
<b>Summa avsättningar</b>		<b>908</b>	<b>898</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Långfristiga skulder till kreditinstitut		6 628	7 688
Övriga långfristiga skulder		40	28
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>6 668</b>	<b>7 716</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristiga skulder till kreditinstitut		1 110	1 501
Leverantörsskulder		1 304	1 559
Skulder till koncernföretag		2 511	2 378
Skulder till intresseföretag		0	28
Övriga kortfristiga skulder	50	1 348	1 609
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	51	643	770
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>6 916</b>	<b>7 845</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>23 010</b>	<b>24 440</b>
<b>Ställda säkerheter</b>	52	<b>934</b>	<b>1 262</b>
<b>Ansvarsförbindelser</b>	52	<b>1 460</b>	<b>1 455</b>

Moderföretagets

# Förändringar i eget kapital

MSEK	Medlems- insatser	Förlags- insatser	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
<b>Eget kapital 2007-12-31</b>	<b>1 017</b>		<b>1 665</b>	<b>4 397</b>	<b>7 079</b>
Årets resultat				682	682
Utbetald insatsutdelning				-50	-50
Av medlemmar inbetalt insatskapital	52				52
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-63				-63
Vinstdisposition	151		170	-321	0
Koncernbidrag				-42	-42
Skatteeffekt på koncernbidrag				12	12
<b>Eget kapital 2008-12-31</b>	<b>1 157</b>	<b>0</b>	<b>1 835</b>	<b>4 678</b>	<b>7 670</b>
Årets resultat				354	354
Utbetald insatsutdelning				-57	-57
Av medlemmar inbetalt insatskapital	52				52
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-53				-53
Vinstdisposition	110		155	-265	0
Tillskjutet kapital genom förlagsandelar		56			56
Koncernbidrag				251	251
Skatteeffekt på koncernbidrag				-66	-66
<b>Eget kapital 2009-12-31</b>	<b>1 266</b>	<b>56</b>	<b>1 990</b>	<b>4 895</b>	<b>8 207</b>

Av utbetalt insatskapital avser 25 MSEK (37) återbetalning till följd av ändrade förutsättningar vad gäller enskild medlems insatsskyldighet till föreningen, medan 28 MSEK (26) avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen.

Under 2010 beräknas insatskapital på 39 MSEK återbetalas till medlemmar. 25 MSEK avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen och 14 MSEK avser återbetalning till medlemmar till följd av ändrade förutsättningar vad gäller insatsskyldigheten i föreningen.

# Noter med redovisningsprinciper

*Belopp i MSEK om inget annat anges.*

Lantmännen ek för bedriver verksamhet i associationsformen ekonomisk förening och har sitt säte i Stockholm, Sverige. Huvudkontorets adress är S:t Göransgatan 160 A. Organisationsnummer är 769605-2856.

## REDOVISNINGSPRINCIPER

### GRUNDERNA FÖR REDOVISNINGEN

Lantmännen-koncernens årsredovisning har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och Redovisningsrådets rekommendationer (RR 1-RR 29) och akutgruppsuttalanden (URA 1-URA 41).

Under 2009 har inga nya eller ändrade rekommendationer eller andra regler tillkommit som påverkar Lantmännens redovisning.

Lantmännens styrelse har beslutat att Lantmännen från och med 2010 ska upprätta sin koncernredovisning och rapportera enligt samma regler som gäller för noterade företag inom EU. Det innebär att Lantmännen kommer att tillämpa internationella redovisningsstandarder enligt IFRS (International Financial Reporting Standards), så som de antagits av EU.

Årsredovisningen för 2009 blir den sista årsredovisning som upprättas enligt Redovisningsrådets rekommendationer. Jämförelseåret 2009 kommer att uppdateras enligt IFRS regelverk i all rapportering för 2010. I delårsrapporten för första kvartalet 2010 och i årsredovisningen för 2010 kommer en detaljerad avstämning att finnas mellan balans- och resultaträkningar 2009 enligt IFRS och enligt nuvarande redovisningsprinciper.

De större skillnaderna mellan IFRS och dagens principer avser redovisning av

- goodwill, som inte längre kommer att skrivas av utan i stället varje år prövas vad gäller nedskrivningsbehov
- negativ goodwill, som inte existerar under IFRS
- finansiella instrument, där fler instrument kommer att redovisas till verkligt värde i balansräkningen och där kraven för att säkringsredovisning ska tillåtas skärps.

Lantmännen värderar sina tillgångar, avsättningar och skulder till anskaffningsvärden om inget annat anges nedan.

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

Moderföretaget tillämpar i vissa fall, främst av skatteskäl, andra principer i sin årsredovisning än vad som görs i koncernen. I de fall detta förekommer beskrivs moderföretagets tillämpade principer under särskild rubrik.

### ANVÄNDNING AV BEDÖMNINGAR

För att kunna upprätta redovisningen enligt god redovisningssed måste bedömningar och antaganden göras som påverkar redovisade tillgångs- och skuldposter respektive intäcks- och kostnadsposter samt lämnad information i övrigt. Faktiskt utfall kan skilja sig från dessa bedömningar.

De områden där bedömningar och antaganden har störst inverkan på redovisade värden inom Lantmännen innefattar pensionsskuld, avsättningar, uppskjutna skatter och anläggningstillgångar i verksamheter där nedskrivningsprövning gjorts. Även värdering av lager, särskilt spannmålslager bygger på bedömningar.

### KONCERNREDOVISNING

Koncernens bokslut omfattar boksluten för moderföretaget och samtliga dotterföretag i enlighet med årsredovisningslagens definitioner.

### Dotterföretag

Som dotterföretag konsolideras samtliga företag där Lantmännen, direkt eller indirekt innehar eller förfogar över mer än 50 procent av rösterna eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande över den driftmässiga och finansiella styrningen. Dotterföretag konsolideras från och med den dag koncernen har kontroll över företaget och avyttrade dotterföretag ingår i koncernens redovisning till och med den dag koncernen fortfarande kontrollerar företaget.

Koncernredovisningen upprättas enligt förvärvsmetoden. Förvärvsmetoden innebär att ett förvärv av dotterföretag betraktas som en transaktion varigenom moderföretaget indirekt förvärvar dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder. Anskaffningsvärdet utgörs av det kontanta belopp, eller verkligt värde på annan form av köpeskilling, som erlagts samt de utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet. Värdet på den förvärvade nettotillgången, egna kapitalet, bestäms utifrån en värdering av förvärvade tillgångar och skulder till verkligt värde. I de fall denna värdering ger andra värden på tillgångar och skulder än vad som är bokfört i det förvärvade företaget, utgör dessa verkliga värden koncernens anskaffningsvärde.

Överstiger anskaffningsvärdet för andelarna i dotterföretaget det verkliga värdet på det förvärvade företagens identifierbara nettotillgångar redovisas skillnadsbeloppet som koncernmässig goodwill. Negativ goodwill uppkommer när anskaffningsvärdet understiger det verkliga värdet på det förvärvade företagens identifierbara nettotillgångar. Negativ goodwill redovisas som en avsättning i balansräkningen.

Samtliga koncerninterna transaktioner, såväl fordringar och skulder som intäkter och kostnader samt orealiserade resultat och koncernbidrag, elimineras i sin helhet.

### Intresseföretag

Intresseföretag är företag där koncernen har ett långsiktigt innehav och ett betydande, men inte bestämmande, inflytande över den driftmässiga och finansiella styrningen. Normalt är detta fallet när koncernen har lägst 20 procent och högst 50 procent av rösterna.

Innehav i intresseföretag redovisas normalt enligt kapitalandelsmetoden och värderas inledningsvis till anskaffningsvärde. I koncernens resultaträkning redovisas koncernens andel i intresseföretagens resultat efter finansiella intäkter och kostnader, justerat för eventuella avskrivningar på eller upplösningar av förvärvade över- respektive undervärden, som "Andelar i intresseföretags resultat". Koncernens andel i intresseföretagens redovisade skatter ingår i koncernens skattekostnad. Vinstandelar upparbetade efter förvärvet, som ännu inte realiserats genom utdelning, avsätts till kapitalandelsfonden som utgör en del av koncernens bundna egna kapital. Kapitalandelsmetoden innebär att det i koncernen bok-



förda värdet på aktierna i intresseföretagen motsvaras av koncernens andel i intresseföretagens egna kapital med tillägg för eventuella restvärden på koncernmässiga över- och undervärden.

Om koncernens andel av eventuella ackumulerade förluster överstiger anskaffningsvärdet på andelarna i företaget sätts bokfört värde till noll och redovisning av fortsatta förluster upphör, för såvitt inte koncernen är bunden av garantier eller andra åtaganden gentemot intresseföretaget.

Orealiserade vinster på transaktioner mellan koncernen och dess intresseföretag elimineras i förhållande till koncernens innehav i intresseföretaget. Även orealiserade förluster elimineras på samma sätt som orealiserade vinster, såvida det inte föreligger ett nedskrivningsbehov.

I de fall ett intresseföretag har liten verksamhet har företaget inte redovisats enligt kapitalandelsmetoden utan till anskaffningsvärde justerat för eventuell nedskrivning även i koncernen. Utdelningar och liknande från dessa företag redovisas i koncernens resultaträkning som resultat från övriga värdepapper.

#### Joint venture-företag

Företag där Lantmännen tillsammans med andra parter genom avtal har ett gemensamt bestämmande inflytande över verksamheten, så kallade joint venture-företag, redovisas som intresseföretag enligt kapitalandelsmetoden.

#### Omräkning av utländska dotterföretag

Dagskursmetoden tillämpas för valutaomräkning av resultat- och balansräkningar i självständiga utlandsverksamheter. Metoden innebär att samtliga tillgångar, avsättningar och skulder omräknas till balansdagens kurs och att samtliga poster i resultaträkningen omräknas till årets genomsnittskurs. Uppkomna omräkningsdifferenser förs direkt till eget kapital, liksom omräkningsdifferensen på de finansiella instrument som innehas för att valutasäkra dessa nettotillgångar.

Vid avyttring av självständigt bedriven utlandsverksamhet, redovisas ackumulerade omräkningsdifferenser hänförliga till verksamheten, efter avdrag för effekten av eventuell valutasäkring av nettoinvesteringen, i koncernens resultaträkning.

#### Minoritetens andel

Minoritetens andel av koncernens nettoresultat redovisas i koncernens resultaträkning på en särskild rad efter årets skattekostnad. I balansräkningen redovisas minoritetens andel i dotterföretags nettotillgångar som en särskild post, utanför koncernens egna kapital.

#### RAPPORTERING FÖR SEGMENT

Lantmännens primära indelningsgrund för segment är rörelsegrenar. En rörelsegren är en del av verksamheten som tillhandahåller produkter och tjänster som är utsatta för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller andra rörelsegrenar. Lantmännens interna styrning utgår sedan 2009 från en uppdelning av verksamheten i divisioner. Divisionerna motsvarar verksamhetens rörelsegrenar och utgör koncernens primära segment, jämförelseåret är omräknat enligt den nya segmentsindelningen.

Geografiska områden utgör koncernens sekundära segment. Ett geografiskt område tillhandahåller produkter och tjänster inom en ekonomisk miljö som är utsatt för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller för andra ekonomiska miljöer.

Beskrivning av de olika segmenten framgår av Not 2.

#### IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

En immateriell anläggningstillgång redovisas när tillgången är identifierbar, koncernen kontrollerar tillgången och den förväntas ge framtida ekonomiska fördelar.

#### Goodwill

Goodwill utgör det värde som anskaffningspriset överstiger verkligt värde med på de nettotillgångar som koncernen förvärvat i samband med företagsförvärv eller inkrämsförvärv. Goodwill som uppstår vid förvärv av intresseföretag inkluderas i redovisat värde på intresseföretaget.

Goodwill redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuell nedskrivning. Goodwill skrivs av linjärt under den beräknade nyttjandeperioden för tillgången, som för närvarande varierar mellan 5 och 20 år. Goodwill som hänför sig till strategiska förvärv, som överensstämmer med koncernens långsiktiga inriktning, beräknas ha en nyttjandeperiod som uppgår till 20 år.

Negativ goodwill uppstår om verkligt värde på förvärvade nettotillgångar överstiger anskaffningspriset.

Negativ goodwill redovisas under avsättningar i balansräkningen. Negativa goodwill som motsvarar förväntade framtida förluster i det förvärvade företaget upplöses i takt med att förlusterna uppstår. Övrig negativ goodwill upplöses över den genomsnittliga återstående nyttjandetiden för avskrivningsbara tillgångar i förvärvat företag.

#### Forskning och utveckling

Lantmännens utgifter för forskning redovisas som kostnad i den period de uppkommer. Med forskningskostnader avses utgifter för forskning som syftar till att erhålla ny vetenskaplig eller teknisk kunskap.

I koncernen redovisas utgifter för utveckling som immateriell tillgång under förutsättning att det är tekniskt och finansiellt möjligt att färdigställa tillgången och att den bedöms komma att ge framtida ekonomiska fördelar. En ytterligare förutsättning är att värdet på tillgången kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. När det gäller utveckling av utsäde innebär detta att kostnader kan balanseras först efter att officiell sortprövning visat på potentiell framgång för sorten. Vid utveckling av drivmedel kan kostnader balanseras först då produkten kan påvisa teknisk acceptans, kommersiell potential och politiska beslut är tagna. För närvarande kostnadsförs samtliga utgifter för utveckling av kommersiella produkter och liknande.

Utgifter för utveckling av affärsrelaterade IT-system aktiveras, om de generella förutsättningarna enligt ovan är uppfyllda och den totala utgiften beräknas överstiga 3 MSEK.

#### Övriga immateriella tillgångar

Övriga immateriella anläggningstillgångar omfattar varumärken, patent och licenser. Tillgångarna redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar. Avskrivning görs linjärt under tillgångens förväntade nyttjandeperiod och uppgår till mellan 5-20 år.

Varumärken som ingår i strategiska förvärv och som bedöms komma att behållas under överskådlig tid skrivs av på 20 år.

Utgifter för internt genererade varumärken, liksom internt genererad goodwill, redovisas i resultaträkningen som kostnad då de uppkommer.

#### Tillkommande utgifter

Utgifter hänförliga till en immateriell tillgång som tillkommer efter anskaffningstidpunkten läggs till anskaffningsvärdet om utgiften ökar de framtida ekonomiska fördelarna från tillgången. Alla andra utgifter kostnadsförs när de uppkommer.

#### MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Materiella anläggningstillgångar, huvudsakligen bestående av maskiner, inventarier och fastigheter, redovisas till anskaffningsvärden med avdrag för ackumulerade avskrivningar enligt plan och eventuella nedskrivningar.

I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Vid stora investeringar, där det totala investeringsvärdet uppgår till minst 100 MSEK och investeringstiden omfattar minst 6 månader, inkluderas ränta under byggnadstiden i tillgångens anskaffningsvärde.

#### Avskrivningsprinciper för materiella anläggningstillgångar

Avskrivningar enligt plan baseras på ursprungliga anskaffningsvärdet minskat med beräknat restvärde. Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod. Mark förutsätts ha en oändlig nyttjandeperiod och skrivs därför inte av.

#### Följande avskrivningstider tillämpas:

Byggnader	14–100 år
Silor	30–33 år
Fastighetsinventarier	10–25 år
Tillverkningsutrustning	10–20 år
Bilar och truckar	5–10 år
Kontorsutrustning	5–10 år
ADB-utrustning	3–5 år

#### Förvaltningsfastigheter

Förvaltningsfastigheter redovisas i balansräkningen till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuell nedskrivning. Verkliga värdet på förvaltningsfastigheter anges som tilläggsupplysning i Not 13.

I Lantmännen finns förvaltningsfastigheter främst i moderföretaget. De fastigheter som hyrs ut och nyttjas av andra koncernföretag har i koncernredovisningen redovisats som rörelsefastigheter. I koncernens balansräkning klassificeras fastigheter som till mer än 90 procent hyrs ut till andra än koncernföretag som förvaltningsfastigheter.

#### Nedskrivningar

Det redovisade värdet på koncernens anläggningstillgångar provas fortlöpande. Vid varje bokslutstillfälle görs en bedömning om det föreligger någon indikation på att tillgångarnas värde minskat så att det föreligger ett nedskrivningsbehov. Om så är fallet beräknas tillgångens återvinningsvärde. Återvinningsvärdet är det högsta av nyttjandevärdet och nettoförsäljningsvärdet. Nedskrivning görs om återvinningsvärdet understiger det redovisade värdet.

Med nettoförsäljningsvärde avses det mest sannolika priset vid en försäljning på en normalt fungerande marknad, efter avdrag för försäljningskostnader. Med nyttjandevärde avses nuvärdet av de bedömda framtida kassaflöden som förväntas genom att använda tillgången och det beräknade restvärdet vid slutet av nyttjandeperioden. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden till en räntesats före skatt som är tänkt att beakta marknadens bedömning av riskfri ränta och risk förknippad med den specifika tillgången. I Lantmännen beräknas riskpremie i förhållande till verksamhetens närhet till lantbrukaren. Verksamheter nära lantbrukaren har en lägre riskpremie.

En tillgång som är beroende av andra tillgångar anses inte generera några oberoende kassaflöden. En sådan tillgång hänförs istället till en minsta kassagenererande enhet, som bedöms utifrån ett nedskrivningsbehov.

Återföring av gjorda nedskrivningar sker när grunden, helt eller delvis, för nedskrivningen har bortfallit.

#### Tillkommande utgifter

Tillkommande utgifter för en materiell anläggningstillgång ökar anskaffningsvärdet till den del tillgångens prestanda förbättras i förhållande till den nivå som gällde då den ursprungligen anskaffades. Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer.

#### FORDRINGAR OCH SKULDER I UTLÄNDSK VALUTA

Fordringar och skulder i utländsk valuta omräknas till balansdagens kurs. Kursdifferenser på rörelsefordringar och rörelseskulder ingår i rörelseresultatet, medan differenser på finansiella fordringar och skulder redovisas bland finansiella poster.

#### VARULAGER

Varulager värderas enligt lägsta värdets princip, det vill säga till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen. Anskaffningsvärdet beräknas med tillämpning av FIFO-metoden (först in-/först ut) eller vägda genomsnittspriser. Anskaffningsvärdet för egentillverkade varor innefattar råmaterial, direkt löh, andra direkta kostnader och produktionsrelaterade omkostnader, baserade på normal produktionskapacitet. Lånekostnader ingår inte i lagervärdena.

#### ENTREPRENADUPPDRAG OCH LIKANDE

I koncernredovisningen tillämpas successiv vinstavräkning på de entreprenaduppdrag där utfallet kan beräknas på ett tillfredsställande sätt. Intäkter och kostnader redovisas i resultaträkningen i förhållande till uppdragets färdigställandegrad.

Färdigställandegraden bestäms på basis av nedlagda uppdragskostnader i förhållande till totalt beräknade uppdragskostnader för uppdraget. Befarade förluster kostnadsförs omedelbart.

#### FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER – FINANSIELLA INSTRUMENT

Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar på tillgångssidan likvida medel, kundfordringar, aktier och andra kapitalinstrument, lånefordringar och obligationsfordringar samt derivat. Bland finansiella skulder återfinns leverantörsskulder, låneskulder samt derivat. Derivatinstrument utgörs bland annat av terminskontrakt, futures och swapar som framförallt utnyttjas för att täcka risker för valutakursförändringar och exponering för ränterisker. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när faktura har utfärdats. Leverantörsskulder tas upp när faktura mottagits. Övriga finansiella tillgångar och finansiella skulder tas upp i balansräkningen på likviddag.

En finansiell tillgång eller del av tillgång tas bort från balansräkningen på likviddag eller när den förfaller. En finansiell skuld eller del av finansiell skuld tas bort från balansräkningen på likviddag eller när den på annat sätt avecklas.

#### Finansiella anläggningstillgångar

Aktier och räntebärande värdepapper som anskaffats med avsikt att stadigvarande innehas i verksamheten klassificeras som finansiella anläggningstillgångar och värderas till anskaffningsvärde respektive upplupet anskaffningsvärde. Finansiella anläggningstillgångar som utgörs av aktier redovisas till anskaffningsvärdet efter eventuella nedskrivningar till verkligt värde. Bedömningen görs per innehav och en nedskrivning till verkligt värde görs när värdenedgången bedöms vara bestående.

#### Kundfordringar

Kundfordringar redovisas till det belopp som förväntas bli inbetalt, baserat på en individuell bedömning av osäkra kundfordringar.

#### Kortfristiga placeringar

I kortfristiga placeringar ingår huvudsakligen korta placeringar i banker med löptid överstigande 3 månader men högst 12 månader alternativt instrument som är direkt omsättningsbara på marknaden.

Kortfristiga placeringar värderas till det lägsta av anskaffnings- och verkligt värde på balansdagen. Värderingen görs på portföljnivå. Det innebär att för instrument som ingår i samma portfölj avräknas

orealiserade vinster mot realiserade förluster. Överskjutande förlust redovisas som finansiell kostnad. Överskjutande vinst redovisas inte men upplysning lämnas i Not 25.

#### Likvida medel

Likvida medel omfattar kassa, omedelbart tillgängliga banktillgodohavanden samt övriga penningmarknadsinstrument med ursprunglig löptid understigande tre månader. Placeringarna värderas till det lägsta av anskaffnings- och verkligt värde på balansdagen.

#### Räntebärande skulder

I räntebärande skulder ingår huvudsakligen lån från kreditinstitut och medlemmar. Dessutom ingår inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB.

Räntebärande lån redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande det verkliga värdet av vad som erhållits. Transaktionskostnaderna periodiseras över lånets löptid. Efter anskaffningstidpunkten värderas lånen till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden.

#### Transaktionsexponering

Valutaexponering avseende framtida valutaflöden (vid order eller prognostiserade flöden) säkras med valutaterminkontrakt. Valutaterminkontrakt som skyddar valutaflödet tas inte upp i balansräkningen. Värdeförändringarna på valutaterminkontrakt redovisas i samma period som valutaflödet uppstår.

#### Omräkningsexponering

Investeringar i utländska dotterbolag (nettotillgångar inklusive goodwill) säkras genom upptagande av valutalån. Vid bokslutstillfallet upptas dessa till balansdagskurs. I moderföretaget resultatförda kursdifferenser hänförliga till dessa lån (efter hänsyn tagen till skatt) förs i koncernredovisningen mot eget kapital för att där möta omräkningsdifferenser från nettotillgångarna i dotterföretagen.

### DERIVAT OCH SÄKRINGSREDOVISNING

Innehavet av finansiella derivatinstrument utgörs av ränte- och valutawapaver, valutaterminer, råvaruderivat samt elderivat. Finansiella derivatinstrument som är säkringsinstrument säkrar antingen en tillgång eller en skuld, en nettoinvestering i utlandsverksamhet eller är en säkring av faktisk eller prognostiserad transaktion. Säkringar utformas så att de kan förväntas vara effektiva. En säkring är effektiv om förändring av verkligt värde på den säkrade posten och säkringsinstrumentet huvudsakligen tar ut varandra när det gäller den risk som säkrats.

För säkring av tillgång eller skuld mot valutakursrisk används vanligen valutaderivat. Valutakursdifferenser hänförliga till valuta-derivat som säkrar nettoinvesteringar i utlandsverksamhet redovisas i koncernen under eget kapital. Värdeförändringen på derivat redovisas i samma period som det prognostiserade flödet uppstår. Ränte-komponenten periodiseras över kontraktens löptid och redovisas under finansiella poster.

Valutaexponering avseende framtida valutaflöden (vid order eller prognostiserade flöden) säkras genom valutatermin. Valutaterminen som skyddar valutaflödet tas inte upp i balansräkningen. Värdeförändringarna på terminerna redovisas i samma period som valutaflödet uppstår.

Presenterade verkliga värden baseras på officiella marknadsnoteringar på balansdagen eller allmänt vedertagna metoder för beräkning av marknadsvärdet på finansiella instrument. Omräkning till SEK har skett till noterad valutakurs på balansdagen.

#### Tillgång och skuld i utländsk valuta

För säkring av tillgång eller skuld mot valutakursrisk används valuta-

terminer och redovisning sker enligt Bokföringsnämndens rekommendation BFN R 7. Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av operativa fordringar och skulder redovisas i rörelseresultatet medan valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella tillgångar och skulder redovisas under finansiella poster. Verkligt värde på utestående valutaterminer utgörs av värdet av skillnaden mellan kontrakterad terminkurs och aktuell terminkurs på balansdagen. Upplysning om det verkliga värdet lämnas i Not 25.

#### Ränterisk

Räntederivat ingås i syfte att förändra räntebindningstiden för underliggande finansiella tillgångar och skulder.

För säkring av ränterisk används ränteswapar. Belopp som ska betalas eller mottas enligt ränteswapavtal redovisas löpande som ränteintäkt eller räntekostnad. Verkligt värde på utestående derivat grundas på aktuella marknadsförhållanden på balansdagen. Upplysning om det realiserade verkliga värdet lämnas under Off balance i Not 25.

#### Råvaruprisrisk

Råvaruderivat ingås i syfte att minska resultatsvängningar som beror på variationer i råvarupriset, huvudsakligen vad gäller vete, malkorn, raps och soja. Säkringsredovisning tillämpas, vilket innebär att resultateffekterna från råvaruderivatet resultatförs i samma period som råvarukostnad avseende säkrade råvaruinköp resultatredovisas. Utestående råvaruderivat som inte uppfyller kriterierna för säkringsredovisning marknadsvärderas och realiserade förluster resultatförs. Verkligt värde på utestående derivat grundas på aktuella marknadsförhållanden på balansdagen. Upplysning om det realiserade verkliga värdet lämnas under Off balance i Not 25.

#### Elpriserisk

Elderivat ingås i syfte att minska resultatsvängningar som beror på variationer i elpriset. Verkligt värde på utestående derivat grundas på aktuella marknadsförhållanden på balansdagen. Upplysning om det realiserade verkliga värdet lämnas under Off balance i Not 25.

#### Etanolpriserisk

Etanolderivat ingås i syfte att minska resultatsvängningar som beror på variationer i etanolpriset. Möjligheten att säkra priserisk via derivat inom etanolmarknaden är begränsad. Likviditeten i derivatmarknaden är mycket svag. Säkring sker därför genom löpande försäljning till flertalet motparter. Etanolen prissätts i EUR eller USD. Utgångspunkten i koncernens finanspolicy är att valutan är en del av affärens prissättning och ska därför kurssäkras senast då avtal upprättas.

Etanolpriserisk är hänförlig till division Energi.

### AVSÄTTNINGAR

Avsättningar redovisas när Lantmännen har eller anses ha ett formellt eller informellt åtagande som ett resultat av inträffade händelser och det är sannolikt att utbetalningar kommer att krävas för att fullgöra åtagandet. En ytterligare förutsättning är att det går att göra en tillförlitlig uppskattning av det belopp som ska utbetalas. Vid väsentliga belopp görs en nuvärdesberäkning för att ta hänsyn till tidsaspekten.

Avsättning för garantiåtagande görs och beräknas utifrån tidigare års garantiutgifter och en bedömning av den framtida garantirisken. Avsättning görs när produkten eller tjänsten har sålts.

Avsättning för omstruktureringsåtgärder görs när en detaljerad, formell plan för åtgärder finns och välgrundade förväntningar har skapats hos dem som kommer att beröras av åtgärderna. Inga avsättningar görs för framtida rörelseförluster.

För de derivat och leveransavtal som inte kommer att avslutas med leveranser och som inte kan säkringsredovisas prövas vid bokslut om



derivaten/leveransavtalen kan anses vara oförmånliga. För oförmånliga avtal görs avsättningar.

## ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

### Pensioner

I Sverige omfattas merparten av de anställda av förmånsbestämda pensionsplaner genom PRI. Förmånsbestämda planer förekommer också i Norge, Tyskland och Nederländerna. I övriga länder omfattas alla medarbetare av avgiftsbestämda planer.

I avgiftsbestämda planer betalar företaget fastställda avgifter till en separat juridisk enhet och har ingen förpliktelse att betala ytterligare avgifter. Koncernens resultat belastas med kostnader i takt med att förmånerna intjänas.

I förmånsbestämda pensionsplaner utgår ersättningar till anställda och före detta anställda baserat på lön vid pensioneringen och antalet tjänsteår. Koncernen bär risken för att de utfästa ersättningarna utbetalas. De förmånsbestämda pensionsplanerna är både fonderade och ofonderade. Förvaltningstillgångar i fonderade planer kan bara användas för att betala ersättningar enligt pensionsavtalen.

I balansräkningen redovisas nettot av beräknat nuvärde av den förmånsbestämda förpliktelsen och verkligt värde på förvaltningstillgångarna knutna till förpliktelsen, som en avsättning. Kvittning av ett överskott i en plan mot ett underskott i en annan plan sker endast om företaget har en rätt att använda ett överskott i en plan för att reglera ett underskott i en annan plan, eller om avsikten är att förpliktelsena ska regleras på nettbasis.

Pensionskostnaden och pensionsförpliktelsen för förmånsbestämda pensionsplaner beräknas enligt den så kallade Projected Unit Credit Method. Metoden fördelar kostnaden för pensioner i takt med att de anställda utför tjänster för företaget vilka ökar deras rätt till framtida ersättning. Företagets åtagande beräknas årligen av oberoende aktuarier. Åtagandet utgörs av nuvärdet av de förväntade framtida utbetalningarna. Diskonteringsräntan som används motsvarar räntan för förstklassiga företagsobligationer eller statsobligationer med en löptid som motsvarar den genomsnittliga löptiden för förpliktelsena och valutan.

Vid fastställandet av den förmånsbestämda förpliktelsens nuvärde och verkligt värde på förvaltningstillgångarna kan det uppstå aktuella vinster och förluster. Dessa uppkommer antingen genom att det verkliga utfallet avviker från det tidigare gjorda antagandet, eller att antaganden ändras. Den del av de ackumulerade aktuariella vinsterna och förlusterna, vid föregående års utgång, som överstiger 10 procent av det största av förpliktelsernas nuvärde och förvaltningstillgångarnas verkliga värde redovisas i resultatet över den förväntade genomsnittliga återstående tjänstgöringstiden för de anställda som omfattas av planen.

Särskild löneskatt beräknas på mellanskillnaden mellan pensionskostnad fastställd enligt RR 29 och pensionskostnad fastställd enligt de regler som tillämpas i juridisk person. Den beräknade framtida löneskatten redovisas i balansräkningen som en övrig avsättning. Avsättningen nuvärdesberäknas inte.

### Moderföretaget

Moderföretaget tillämpar tryggandelagen och Finansinspektionens föreskrifter avseende förmånsbestämda pensioner. Detta är en förutsättning för skattemässig avdragsrätt. Redovisningen följer FARs rekommendation nr 4, Redovisning av pensionsskuld och pensionskostnad. De väsentligaste skillnaderna mot reglerna i RR 29 är hur diskonteringsräntan fastställs, att beräkningen av den förmånsbestämda förpliktelsen sker utifrån nuvarande lönenivå och att aktuariella vinster och förluster redovisas genast då de uppstår. Pensionsåtagandena redovisas som en avsättning för pensioner i balansräkningen, i den mån tryggandelagen medger detta.

### Övriga långfristiga ersättningar till anställda

Samma principer tillämpas som för förmånsbestämda planer, förutom att alla aktuariella vinster och förluster redovisas genast.

### Ersättningar vid uppsägning

Avsättning för kostnader i samband med uppsägning av personal redovisas endast om företaget är bevisligen förpliktigt att avsluta en anställning före den normala tidpunkten eller när ersättningar lämnas som ett erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång. I de fall företaget säger upp personal upprättas en detaljerad plan som minst innehåller arbetsplats, befattningar och ungefärligt antal berörda personer samt ersättningarna för varje personalkategori eller befattning och tiden för planens genomförande.

### Rörlig lön

Reservationer för rörlig lön kostnadsförs löpande i enlighet med den ekonomiska innebörden i aktuella avtal.

### SKATTER

Koncernens skattekostnad består av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Skatter redovisas i resultaträkningen utom då underliggande transaktion redovisas direkt mot eget kapital, varvid tillhörande skatt också redovisas i eget kapital, utom vad gäller insatsutdelning där skatteeffekten ingår i resultaträkningens skattebelopp. Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år. Aktuell skatt inkluderar även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder.

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden på alla temporära skillnader som uppkommer mellan det skattemässiga värdet och det redovisade värdet på tillgångar och skulder. Uppskjuten skatt beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller aviserade per balansdagen. Vid företagsförvärv uppstår temporära skillnader på avvikelser mellan koncernmässiga värden på tillgångar och skulder och deras skattemässiga värden. Temporära skillnader på icke avdragsgill goodwill beaktas inte vid beräkning av uppskjutna skatter. Uppskjutna skatter avseende temporära skillnader som hänför sig till andelar i dotter- och intresseföretag redovisas inte, då Lantmännen i samtliga fall kan styra tidpunkten för återföringen av dessa och det inte bedöms sannolikt att återföring sker inom en snar framtid.

Uppskjutna skattefordringar avseende avdragsgilla temporära skillnader och underskottsavdrag redovisas endast i den mån det bedöms sannolikt att dessa kommer att medföra lägre skatteutbetalningar i framtiden.

### Moderföretaget

På grund av sambandet mellan redovisning och beskattning redovisar moderföretaget obeskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld. I koncernredovisningen delas däremot obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital.

### INTÄKTER

Intäkterna redovisas exklusive moms och har i förekommande fall reducerats med värdet av lämnade rabatter.

Intäkter från försäljning av varor och tjänster redovisas i samband med leverans till kunden och i enlighet med gällande försäljningsvillkor, det vill säga då alla väsentliga risker och fördelar med ägandet överförts till kunden. Hyresintäkter redovisas i den period uthyrningen avser.

På de entreprenaduppdrag där utfallet kan beräknas på ett tillfredsställande sätt tillämpas successiv vinstavräkning i koncernredovisningen. Intäkter redovisas i resultaträkningen i förhållande till uppdragets färdigställandegrad.

Ersättningar i form av ränta/royalty/utdelning redovisas som intäkt när det är sannolikt att de ekonomiska fördelar som är förknippade

med transaktionen tillfaller företaget och att de kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Ränteintäkter redovisas fördelat över löptiden med tillämpning av effektivräntemetoden.

Royalty och liknande intäkter periodiseras i enlighet med den aktuella överenskommelsens ekonomiska innebörd.

Utdelning redovisas när rätten att erhålla utdelning bedöms som säker.

### INTÄKTSREDOVISNING SPANNMÅL

Lantmännen tillämpar så kallad successiv vinstavräkning för intäktsredovisning avseende spannmål. Hela den skörd som Lantmännen köper in enligt avtal för ett skördeår betraktas som ett projekt. Projektet startar den 1 juli skördeåret och slutar när spannmålet för detta skördeår är slutsålt, dock senast per september påföljande år. Hela projektets resultat fördelas på detta sätt ut jämnt över projektets livslängd, oavsett svängningar i faktiska försäljnings- och inköpspriser under löptiden. I de fall en förlust bedöms föreligga, vid någon tidpunkt, resultatförs denna direkt.

Värdering av ineliggande spannmålslager görs utifrån de inköpspriser som den successiva vinstavräkningen gett upphov till.

### ÅTERBÄRING OCH EFTERLIKVID

Medlemmar i Lantmännen ek för erhåller återbäring på gjorda inköp från föreningen och maskinverksamheten samt efterlikvid på försäljning till föreningen. Storleken på återbäring och efterlikvid beslutas av styrelsen i slutet av året/början av nästkommande år. Återbäring och efterlikvid, som är en del av den ekonomiska föreningens utdelning till sina medlemmar, redovisas som en kostnad i resultaträkningen. Posten redovisas efter finansiella intäkter och kostnader och den periodiseras inte löpande under året utan redovisas i sin helhet i december.

### LEASING

Koncernen agerar både som leasetagare och som leasegivare. Koncernen agerar leasegivare endast vad gäller varor som normalt säljs av koncernen, det vill säga i samband med kundfinansiering.

Leasing klassificeras i koncernredovisningen antingen som finansiell eller operationell leasing. Finansiell leasing föreligger då de ekonomiska riskerna och förmånerna som är förknippade med ägandet i allt väsentligt är överförda till leasetagaren. I annat fall är det fråga om operationell leasing.

Redovisning av finansiell leasing medför för leasetagaren, att anläggningstillgången upptas som tillgångspost i balansräkningen och att en motsvarande skuld initialt redovisas. Anläggningstillgången skrivs av enligt plan över nyttjandeperioden, medan leasingbetalningarna redovisas som ränta och amortering av den ursprungligen redovisade skulden. Koncernens skuld gentemot leasegivaren redovisas som övriga räntebärande skulder och fördelas mellan kort- och långfristig del.

Vid operationell leasing redovisar leasetagaren inte någon tillgång i balansräkningen och den totala leasingavgiften kostnadsförs linjärt över leasingperioden.

Då koncernen är leasegivare redovisas den uthyrda tillgången vid operationell leasing som en anläggningstillgång i balansräkningen och skrivs av i enlighet med koncernens principer. Leasingbetalningarna inkluderas i rörelseresultatet och fördelas linjärt över leasingperioden. Vid finansiell leasing redovisas transaktionen som en försäljning varvid en fordran uppstår, som redovisas som en finansiell leasingfordran. Erhållna betalningar vid finansiell leasing redovisas som ränteintäkt och amortering av den finansiella leasingfordran.

### Moderföretaget

I moderföretaget redovisas samtliga leasingavtal enligt reglerna för operationell leasing. Moderföretaget är endast leasetagare.

### STATLIGA STÖD

Statliga bidrag redovisas i balans- och resultaträkningen när det föreligger rimlig säkerhet att de villkor som är förknippade med bidraget kommer att uppfyllas och att bidraget kommer att erhållas. Bidragen periodiseras systematiskt på samma sätt och över samma perioder som de kostnader bidragen är avsedda att kompensera för.

### KONCERNBIDRAG OCH AKTIEÄGARTILLSKOTT

#### Moderföretaget

Koncernbidrag och aktieägartillskott redovisas i enlighet med uttalandet från Redovisningsrådets Akutgrupp, UFR 2.

Aktieägartillskott aktiveras i aktier och andelar, i den mån nedskrivning ej erfordras. Hos mottagaren förs aktieägartillskott direkt mot eget kapital.

Koncernbidrag redovisas enligt ekonomisk innebörd. Det innebär att koncernbidrag som lämnats i syfte att minimera koncernens totala skatt redovisas direkt mot balanserade vinstmedel efter avdrag för den aktuella skatteeffekten. Koncernbidrag som är att jämställa med aktieägartillskott redovisas, med beaktande av aktuell skatteeffekt, som investering i andelar i koncernföretag, i den mån nedskrivning ej erfordras. Mottagaren redovisar denna form av koncernbidrag direkt mot balanserade vinstmedel.

#### NÄRSTÄENDE

Genom bestämmande inflytande är moderföretaget närstående till sina dotter- och dotterdotterföretag. Genom betydande inflytande är såväl koncernen som moderföretaget närstående till sina intresseföretag, vilka således omfattar både de direkt och indirekt ägda företagen.

Prissättning på leveranser av varor och tjänster mellan företag i koncernen sker till marknadspris.

Genom sin rätt att delta i de beslut, som rör moderföretagets strategier har dess styrelseledamöter ett betydande inflytande över moderföretaget och är därmed att betrakta som närstående. En ekonomisk förening har till ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom ekonomisk verksamhet i vilka medlemmarna deltar. I enlighet härmed har inköp och försäljning av varor och tjänster under räkenskapsåret skett mellan moderföretaget och enskilda styrelseledamöter, vilka är medlemmar i föreningen. På samma sätt medverkar enskilda styrelseledamöter i finansieringen av föreningen. Transaktioner mellan styrelseledamöter och den ekonomiska föreningen i deras egenskap av ägare har skett i enlighet med föreningens ändamål. Föreningens allmänna prissättning och villkor har tillämpats. Beloppsuppgifter lämnas inte om dessa transaktioner.

## Noter till koncernen

### NOT 1 FÖRVÄRV OCH AVYTTRINGAR

Under året har följande större förvärv och avyttringar gjorts avseende dotterföretag.

Företag	Verksamhet	Förvärvs- tidpunkt	Köpeskilling, MSEK	Goodwill, MSEK	Årsomsätt- ning, MSEK	Antal anställda	Förvärvad andel	Innehav efter förvärv
Bakehouse Ltd	Livsmedel	maj-09	125	106	157	51	38%	63%

Utöver förvärvet av Bakehouse har mindre förvärv gjorts.

För samtliga förvärv gjorda under 2009 är förvärvsbalanserna preliminära. Företagen konsolideras som dotterföretag enligt förvärvsmetoden. Inga delar av de förvärvade företagen planeras bli avyttrade.

Avtalet om förvärv av de 38 procenten i Bakehouse innehåller en option där Lantmännen förbinder sig att köpa ut nuvarande minoriteter till ett på förhand bestämt pris. Vad gäller 2009 års förvärv av de 38 procenten återstår en betalning till säljaren på 2 MGBP, som ska göras i juni 2010.

#### Avyttringar

Företag	Verksamhet	Försäljnings- tidpunkt	Konsoliderad omsättning 2009, MSEK	Medeltal anställda 2009	Avyttrad andel	Innehav efter avyttring
LM Färskröd AB	Livsmedel	jan-09	0	0	100%	0
Rezekne Dzirnaviaks AS	Livsmedel	jun-09	20	13	100%	0

### NOT 2 SEGMENTSREDOVISNING

#### PRIMÄRA SEGMENT - RÖRELSEGRENAR Räkenskapsåret 2009

MSEK	Division Lantbruk	Division Maskin	Division Energi	Division Livsmedel	Övrig verk- samhet	Elimineringar	Summa koncernen
<b>Nettoomsättning</b>							
Extern försäljning	9 676	7 090	3 073	15 070	192	-	35 101
Intern försäljning	1 073	11	185	39	431	-1 739	0
<b>Summa nettoomsättning</b>	<b>10 749</b>	<b>7 101</b>	<b>3 258</b>	<b>15 109</b>	<b>623</b>	<b>-1 739</b>	<b>35 101</b>
<b>Resultat</b>							
Resultat per rörelsegren	-140	35	67	598	-190	-65	305
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-140</b>	<b>35</b>	<b>67</b>	<b>598</b>	<b>-190</b>	<b>-65</b>	<b>305</b>
Varav resultatandel i intresseföretag	64	-	4	28	1	-	97
Finansiella intäkter							197
Finansiella kostnader							-567
Återbäring och efterlikvid							-1
Årets skattekostnad							13
Minoritetsintresse							-20
<b>Årets resultat</b>	<b>-140</b>	<b>35</b>	<b>67</b>	<b>598</b>	<b>-190</b>	<b>-65</b>	<b>-73</b>
<b>Övriga upplysningar</b>							
Tillgångar	4 954	2 645	3 013	12 121	2 679	-942	24 470
Kapitalandel i intressebolag	804	-	9	157	204	-	1 174
Ofördelade tillgångar							3 247
<b>Summa tillgångar</b>	<b>5 758</b>	<b>2 645</b>	<b>3 022</b>	<b>12 278</b>	<b>2 883</b>	<b>-942</b>	<b>28 891</b>
Skulder	1 915	1 084	480	2 265	1 181	-942	5 983
Ofördelade skulder							12 760
Eget kapital							10 148
<b>Summa skulder och eget kapital</b>	<b>1 915</b>	<b>1 084</b>	<b>480</b>	<b>2 265</b>	<b>1 181</b>	<b>-942</b>	<b>28 891</b>
Investeringar	298	84	120	713	323	-	1 538
Av- och nedskrivningar	-141	-155	-185	-957	-112	-	-1 550



fortsättning Not 2

Räkenskapsåret 2008

MSEK	Lantbruk	Maskin	Energi	Livsmedel	Övrig verksamhet <sup>1</sup>	Eliminerings	Summa koncernen
<b>Nettoomsättning</b>							
Extern försäljning	12 711	9 517	3 825	15 397	1 418	-	42 868
Intern försäljning	1 443	12	1 042	104	362	-2 963	0
<b>Summa nettoomsättning</b>	<b>14 154</b>	<b>9 529</b>	<b>4 867</b>	<b>15 501</b>	<b>1 780</b>	<b>-2 963</b>	<b>42 868</b>
<b>Resultat</b>							
Resultat per rörelsegrän	361	376	-83	574	107	-199	1 136
<b>Rörelseresultat</b>	<b>361</b>	<b>376</b>	<b>-83</b>	<b>574</b>	<b>107</b>	<b>-199</b>	<b>1 136</b>
Varav resultatandel i intresseföretag	82	-	3	33	54	-	172
Finansiella intäkter							255
Finansiella kostnader							-689
Återbäring och efterlikvid							-122
Årets skattekostnad							-36
Minoritetsintresse							14
<b>Årets resultat</b>							<b>558</b>
<b>Övriga upplysningar</b>							
Tillgångar	7 148	3 242	3 243	13 883	2 518	-1 579	28 455
Kapitalandel i intressebolag	786	-	7	187	215	-	1 195
Ofördelade tillgångar							2 903
<b>Summa tillgångar</b>	<b>7 934</b>	<b>3 242</b>	<b>3 250</b>	<b>14 070</b>	<b>2 733</b>	<b>-1 579</b>	<b>32 553</b>
Skulder	2 134	1 433	638	2 468	1 680	-1 579	6 774
Ofördelade skulder							15 251
Eget kapital							10 528
<b>Summa skulder och eget kapital</b>	<b>2 134</b>	<b>1 433</b>	<b>638</b>	<b>2 468</b>	<b>1 680</b>	<b>-1 579</b>	<b>32 553</b>
Investeringar	310	276	780	1 008	326	-	2 700
Av- och nedskrivningar	-146	-154	-121	-892	-597	-	-1 910

<sup>1)</sup> Granngården ingår i Övrig verksamhet fram till avyttringstidpunkten i augusti 2008.

SEKUNDÄRA SEGMENT - GEOGRAFISKA OMRÅDEN

MSEK	2009			2008		
	Nettoomsättning	Tillgångar	Investeringar	Nettoomsättning	Tillgångar	Investeringar
Sverige	19 351	35 647	991	27 048	38 570	1 719
Danmark	4 887	5 972	258	5 049	6 572	508
Norge	2 511	1 288	50	2 483	1 133	76
Tyskland	2 238	1 613	109	3 217	1 301	203
Storbritannien	1 478	511	8	1 039	310	6
Belgien	642	728	48	508	922	66
Polen	461	296	19	549	318	43
Baltikum	371	458	20	661	626	51
Övriga Europa	2 361	4 017	15	1 644	4 225	18
USA	479	542	20	335	608	9
Övriga världen	322	39	0	335	32	1
Eliminerings	-	-22 220	-	-	-22 064	-
<b>Summa</b>	<b>35 101</b>	<b>28 891</b>	<b>1 538</b>	<b>42 868</b>	<b>32 553</b>	<b>2 700</b>

Den primära indelningsgrunden för segment baseras på koncernens divisioner. I affärsorganisationen ligger koncernens fokus på produkt- och affärsutveckling. Koncernens operativa struktur och den interna rapporteringen till koncernledning och styrelse bygger på en redovisning av divisioner från och med oktober 2009. Divisionsuppdelningen bygger på rörelsegränar och utgör koncernens primära segment. Försäljning inom koncernen mellan segment baseras på ett marknadsmässigt interpris, vilket bygger på principen om "armslängds avstånd" det vill säga mellan parter som är oberoende av varandra, välinformerade och med ett intresse av att transaktionerna genomförs.

Till divisionerna har de tillgångar, skulder och avsättningar inkluderats som använts i segmentets löpande verksamhet. De tillgångar och skulder som inkluderats är immateriella och materiella anläggningstillgångar, omsättnings-tillgångar, rörelseskulder och avsättningar hänförliga till försäljning av varor

och tjänster, det vill säga det operativa kapitalet. Finansiella tillgångar och skulder samt avsättning till pensioner har inte fördelats på respektive division. Tillgångar, skulder och avsättningar har hänförs direkt till divisionerna eller fördelats till segmentet på ett rimligt och tillförlitligt sätt. I segmentens investeringar ingår samtliga materiella och immateriella investeringar men inte förvärv av företag.

**Rörelsegränar**

Koncernen består av fyra divisioner med olika inriktning.

Division Lantbruk utgör koncernens kärnverksamhet med spannmål, foder och växtodling som huvudområden. Här ingår även SW Seed, som bedriver växtförädling och produktion av utsäde, och Lantmännen Bygglant, som uppför lantbruksanläggningar.

**fortsättning Not 2**

Division Maskin importerar, marknadsför och säljer traktorer, redskap, tröskor och entreprenadmaskiner. Till verksamheten hör också service och reservdelsförsäljning.

Inom energisektorn är division Energi verksamt inom bland annat biobränsle och spannmålsbaserad etanol, men driver även Nordens största destilleri för finsprit och förädlar vete till olika produkter för livsmedelsindustrin.

Division Livsmedel samlar koncernens enheter för livsmedelsproduktion och konsumentprodukter. Här ingår bland annat:

- Lantmännen Cerealia, som utvecklar, tillverkar och marknadsför mjöl, mjölmixer, frukostflingor och pasta till grossister, livsmedelsindustrier och bagerier i norra Europa, samt utvecklar nya måltidskoncept.
- Lantmännen Unibake, som är Nordeuropas största tillverkare av frysta och färska brödprodukter både för service- och dagligvaruhandeln.
- Lantmännen Kronfågel, som är Nordens största producent av färska, frysta och förädlade kycklingprodukter.
- Lantmännen Doggy, som producerar hund- och kattmat.

**Geografiska områden**

Geografiska områden utgör koncernens sekundära indelningsgrund för segment. Den information som presenteras avseende segmentets intäkter avser de geografiska områdena grupperade efter var kunderna är lokaliserade.

Informationen avseende segmentens tillgångar och periodens investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar är baserad på geografiska områden grupperade efter var tillgångarna är lokaliserade, det vill säga där företaget bedriver sin produktion av varor och tjänster.

NOT 3 INTÄKTERNAS FÖRDELNING		
MSEK	2009	2008
<b>Nettoomsättning</b>		
Varuförsäljning	33 883	41 667
Entreprenaduppdrag	326	350
Tjänsteuppdrag	594	464
Royalty	161	124
Uthyrningsverksamhet	104	242
Övrigt	33	21
<b>Summa</b>	<b>35 101</b>	<b>42 868</b>
<b>Övriga rörelseintäkter</b>		
Tjänster	52	83
Realisationsvinster	106	585
Statliga stöd	11	6
Uthyrningsverksamhet	232	53
Övrigt	253	231
<b>Summa</b>	<b>654</b>	<b>958</b>

I realisationsvinster ingår vinster från försäljning av anläggningstillgångar med 90 MSEK (235), och från försäljning av verksamheter med 16 MSEK (350).

**NOT 4 ARVODE OCH KOSTNADSERSÄTTNING TILL REVISORER**

MSEK	2009	2008
<b>Ernst &amp; Young</b>		
Revisionsuppdrag	14	13
Andra uppdrag	6	6
<b>Övriga revisorer</b>		
Revisionsuppdrag	1	1
Andra uppdrag	0	1
<b>Förtroendevalda</b>		
Revisionsuppdrag	1	1

Andra uppdrag avser främst revisionsnära konsultationer i samband med förvärv och avseende skattefrågor.

**NOT 5 ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER**

Medelantal anställda	2009	varav kvinnor	2008	varav kvinnor
<b>Koncernen</b>				
Sverige	5 051	29%	6 958	31%
Danmark	2 373	33%	2 529	35%
Tyskland	578	38%	576	39%
Polen	518	32%	511	35%
Storbritannien	446	19%	402	14%
Norge	382	36%	396	35%
Belgien	365	35%	369	38%
Ukraina	239	58%	294	59%
USA	212	29%	213	29%
Lettland	133	29%	155	31%
Ryssland	129	50%	133	56%
Finland	49	16%	53	21%
Estland	36	19%	37	19%
Litauen	16	19%	17	18%
Spanien	8	50%	8	63%
Japan	7	29%	8	38%
Nederländerna	6	0%	6	0%
Korea	4	25%	4	25%
Frankrike	0	0%	1	100%
Kanada	0	0%	1	0%
<b>Totalt i koncernen</b>	<b>10 552</b>	<b>31%</b>	<b>12 671</b>	<b>33%</b>
<b>Moderföretaget</b>				
Sverige	1 228	32%	1 317	30%
<b>Totalt i Moderföretaget</b>	<b>1 228</b>	<b>32%</b>	<b>1 317</b>	<b>30%</b>

fortsättning Not 5

Löner och ersättningar

MSEK	2009		2008	
	Styrelser och vd:ar	Övriga anställda	Styrelser och vd:ar	Övriga anställda
<b>Dotterföretag</b>				
Sverige	36	1 396	35	1 861
Danmark	3	1 448	9	1 339
Norge	6	180	6	209
Tyskland	7	232	7	205
Belgien	17	195	13	149
Polen	4	74	6	78
Storbritannien	10	137	4	77
USA	0	55	1	33
Lettland	1	22	1	23
Finland	1	30	1	20
Ukraina	1	13	1	18
Ryssland	0	13	0	13
Estland	1	6	1	7
Japan	2	4	1	3
Spanien	2	2	2	3
Nederländerna	1	3	1	3
Litauen	0	2	0	2
Korea	-	1	-	1
<b>Dotterföretag totalt</b>	<b>92</b>	<b>3 813</b>	<b>89</b>	<b>4 044</b>
<b>Varav rörlig del</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	
<b>Moderföretaget</b>				
Sverige	11	573	9	497
<b>Moderföretaget totalt</b>	<b>11</b>	<b>573</b>	<b>9</b>	<b>497</b>
<b>Varav rörlig del</b>	<b>0</b>		<b>1</b>	
<b>Totalt i koncernen</b>	<b>103</b>	<b>4 386</b>	<b>98</b>	<b>4 541</b>
<b>Varav rörlig del</b>	<b>4</b>		<b>5</b>	

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2009	2008	2009	2008
Löner och ersättningar	4 489	4 639	584	506
Sociala kostnader	811	868	201	190
Pensionskostnader <sup>1)</sup>	336	286	95	82
Övriga personalkostnader	215	260	30	53
<b>Summa</b>	<b>5 851</b>	<b>6 053</b>	<b>910</b>	<b>831</b>

<sup>1)</sup> Av koncernens pensionskostnader avser 8 MSEK (11) gruppen styrelser och vd. De utestående pensionsförpliktelserna till dessa uppgår till 17 MSEK (12). Av Moderföretagets pensionskostnader avser 2 MSEK (2) gruppen styrelse och vd. De utestående pensionsförpliktelserna till dessa uppgår till 0 MSEK (0).

Könsfördelning i företagsledningen	Koncernen		Moderföretaget	
	2009	2008	2009	2008
Andelen kvinnor, %				
Styrelser	14	15	21	20
Övriga ledande befattningshavare	24	24	50	27

Sjukfrånvaro i moderföretaget

Sjukfrånvaron anges i procent av ordinarie arbetstid.

Den totala sjukfrånvaron uppgick under året till 2 procent (5), för kvinnor var sjukfrånvaron 2 procent (6) och för män 3 procent (4). Av den totala sjukfrånvaron avsåg 54 procent (57) långtidssjukfrånvaro, dvs sjukfrånvaro 60 dagar eller mer. Långtidssjukfrånvaron för kvinnor var 1 procent (2) och för män 1 procent (2). Den totala sjukfrånvaron i åldersgruppen upp till 30 år var 2 procent (2), i åldersgruppen 30-49 år 2 procent (3) och i åldersgruppen över 49 år 3 procent (4).

LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare som redovisas i denna Not avses koncernledningen bestående av verkställande direktören (vd) tillika koncernchef, affärsområdeschefer till och med september 2009, divisionschefer från och med oktober 2009 samt chefer för gemensamma funktioner. Medlemmar i koncernledningen kan vara anställda i moderföretaget eller i dotterbolag. Under 2009 har sammansättningen av ledande befattningshavare förändrats. Vid årets ingång utgjordes koncernledningen av 14 personer. Under året har fem personer lämnat koncernledningen, alla som följde av organisationsförändringen där åtta affärsråden ersatts med fyra divisioner. Under fjärde kvartalet har vd/koncernchefen även fungerat som chef för en av divisionerna, varför koncernledningen vid årets slut utgjordes av 9 personer, inklusive vd/koncernchef.

Lantmännens ersättningsutskott

Inom Lantmännens styrelse finns ett särskilt ersättningsutskott. I ersättningsutskottets uppgifter ingår bland annat att bereda styrelsens beslut i frågor avseende lön och ersättningar till vd/koncernchefen, samt att godkänna övriga koncernledningens löner och andra ersättningar.

Lantmännens ersättningspolicy

Målsättningen med Lantmännens ersättningspolicy är att erbjuda kompensation som främjar Lantmännens ambitioner att attrahera och behålla kvalificerad kompetens.

De grundläggande riktlinjerna är att:

- verka för att medarbetare inom Lantmännen erhåller en kompensation som är marknadsmässig och konkurrenskraftig samt att främja beteende i linje med Lantmännens gemensamma värderingar; öppenhet, helhetssyn och handlingskraft
- erbjuda individuell lönesättning baserad på prestation, arbetsuppgifter, kompetens, erfarenhet och befattning, vilket innebär att den är neutral i förhållande till kön, etnisk bakgrund, funktionshinder, sexuell läggning med mera.

Ersättningsstruktur 2009

Lantmännens ersättningsstruktur består av följande delar:

- Fast lön
- Rörlig lön
- Pension
- Övriga förmåner och avgångsvederlag

Fast lön

För personer i Lantmännens koncernledning omprövas lönerna årligen per 1 januari. Revideringen tar hänsyn till prestation, löneutvecklingen på marknaden, förändring av ansvarsområden, företagets utveckling samt lokala avtal och regler.

Rörlig lön

Lantmännen har sedan 2006 en gemensam struktur för rörlig lön för en definierad målgrupp. Målgruppen består av koncernledning, nyckelpersoner rapporterade till koncernledningsmedlem, medlemmar i divisions-, affärsområdes-, eller större dotterbolags ledningsgrupper samt vd i mindre bolag. Beslut om målgrupp och riktlinjer för rörlig lön tas årligen vad gäller koncernledningen av föreningens stämma och vad gäller övriga av Lantmännens styrelse. För 2009 består programmet av kvantitativa och kvalitativa mål. De kvantitativa målen som representerar mellan 70-75 procent av maximal rörlig lön är kopplade till koncernens resultat efter finansnetto och till rörelseresultat per affärsområde. Maximal rörlig lön som skulle kunna utbetalats till Lantmännens koncernledning 2009 var 30 procent av fast lön vid full måluppfyllelse. Total maximal rörlig lön som skulle kunna ha utbetalats för 2009 uppgick till cirka 36 MSEK, exklusive sociala kostnader. Totalt har 3,5 MSEK, exklusive sociala kostnader, reserverats avseende rörlig lön 2009.

Pensioner

Lantmännen erbjuder sina anställda tjänstepensioner om inte annat är reglerat i lokala avtal eller i andra regleringar. I Sverige omfattas merparten anställda av förmånsbaserade pensionsplaner (ITP) genom PRI, förmånsbestämda planer förekommer även i bland annat Norge och Tyskland. Det finns idag två olika riktlinjer för pension för Lantmännens koncernledning. In tjänstepension

**fortsättning Not 5**

enligt avtal om ITP med pensionsmedförande lön maximerad till 30 inkomstbasbelopp där sjukförmåner utgår enligt avtal om ITP. Samt en premiebaserad pension där premien motsvarar 25-35 procent av den pensionsmedförande lönen. Inom ramen för premien väljer den anställde själv fördelningen mellan ålders-, efterlevande- och sjukförmåner. Vd/koncernchef erhåller en avgiftsbestämd pension med en premie om 30 procent av den pensionsmedförande lönen, pensionsålder är 65 år.

**Villkor om pension före 65 år**

Två befattningshavare intjänar löften om pension från 60-62 till 65 år, varav en befattningshavare har en förmånsbestämd pension motsvarande 70 procent av den pensionsmedförande lönen och en har en avgiftsbestämd pension med en premie om 33 procent av den pensionsmedförande lönen. Den pensionsmedförande lönen motsvarar ITP-avtalets definition med eller utan tak. Samtliga löften intjänas linjärt och tryggas/säkerställs genom försäkring. Övriga ledande befattningshavare har inte något löfte om pension före 65 års ålder.

**Villkor om pension efter 65 år**

Sju befattningshavare intjänar i huvudsak tjänstepension enligt ITP med pensionsmedförande lön maximerad till 30 inkomstbasbelopp. Sju personer intjänar en avgiftsbestämd pension med en avsättning till försäkring motsvarande 25-35 procent av den pensionsmedförande lönen, som är fast lön med eller utan tak. Inom ramen för premien väljer den anställde själv fördelningen mellan

ålders-, efterlevande- och sjukförmåner. Samtliga löften intjänas linjärt och tryggas/säkerställs i försäkring. Sjukförmåner utgår enligt ITP, där två personer har en kompletterande sjukförsäkring.

**Övriga förmåner och avgångsvederlag**

**Övriga förmåner**

Lantmännen erbjuder utöver fast lön, pension och förmåner vid långtids-sjukdom, trygghetsförsäkring vid arbetsskada samt tjänstegrupplivförsäkring i enlighet med lokala avtal och regler. Härutöver har ledande befattningshavare rätt till privat sjukvårdsförsäkring.

**Avgångsvederlag/upsägning**

Mellan Lantmännen och vd/koncernchef gäller en uppsägningstid om sex månader från bolagets sida och sex månader från den anställdes sida. Vid uppsägning från Lantmännen sida erhålls uppsägningslön motsvarande fast lön och övriga förmåner (inklusive tjänstepension och försäkringar under uppsägningstiden), därutöver utgår ett avgångsvederlag om 18 månaders fast lön, full avräkning sker för eventuell lön från ny arbetsgivare. Övriga ledande befattningshavare har en uppsägningstid om 6-12 månader vid uppsägning på egen begäran och 6-12 månader på Lantmännen begäran. Vid uppsägning på Lantmännen begäran utgår även ett avgångsvederlag om 12-18 månader varav samtliga utom två personer har full avräkning vid inkomst från annan anställning under tid för utbetalning av avgångsvederlag.

Löner och ersättningar till ledande befattningshavare TSEK	Styrelsearvoden	Fast lön <sup>5)</sup>	Rörlig lön <sup>1)</sup>	Pension <sup>5)</sup>	Övriga förmåner	Summa 2009	Summa 2008
Stämvalda styrelseledamöter i Lantmännen ek för, enligt specifikation nedan <sup>2)</sup>	4 007					4 007	4 455
Vd/Koncernchef Per Strömberg <sup>3)</sup>		5 200	0	1 560	363	7 123	8 181
Vice vd Clas Eriksson		3 080	0	849	104	4 033	5 883
Koncernledning, övriga <sup>4)</sup>		24 159	381	5 290	786	30 616	40 219
	<b>4 007</b>	<b>32 439</b>	<b>381</b>	<b>7 699</b>	<b>1 253</b>	<b>45 779</b>	<b>58 738</b>

1) Estimerad rörlig lön för 2009, utbetalas under 2010.

2) Här inkluderas ersättning från såväl Lantmännen ek för som från övriga koncernföretag.

3) VD har genom löneavstående rätt till en premiebefrielseförsäkring som ska täcka inbetalning av månadspremie till tjänstepension vid sjukdom längre än 90 dagar. Förmånen är begränsad till ett belopp som maximalt motsvarar fast lön 2009. Rätten till premiebefrielseförsäkringen upphör vid den tidpunkt då endera parten säger upp anställningen. Kostnad för försäkringen inkluderas i Övriga förmåner.

4) I övrig koncernledning ingår 12 personer vid årets ingång och 7 vid dess utgång. Lämnade uppgifter avseende koncernledning avser endast de personer som ingår i ledningen för Lantmännenkoncernen.

5) Vissa medlemmar i koncernledningen har rätt till växling mellan fast lön och pension, inom ramen för gällande skattelagstiftning.

Arvoden till styrelsen	2009	2008
Thomas Bodén, styrelsens ordförande	829	858
Elisabet Annell <sup>6)</sup>	109	349
Paul Bergqvist	359	348
Birgitta Carlander	341	661
Bengt-Olov Gunnarson, vice ordförande	512	537
Nils Lundberg	389	381
Thomas Magnusson	424	469
Anitra Steen <sup>7)</sup>	245	-
Hans Wallemyr	379	417
Björn Wallin	420	175
Olle Nilsson	-	260
<b>Summa</b>	<b>4 007</b>	<b>4 455</b>

6) Till och med 2009-04-28.

7) Från och med 2009-04-28.



**NOT 6 AVSKRIVNING OCH NEDSKRIVNING AV IMMATERIELLA OCH MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

MSEK	2009	2008
Goodwill	254	588
Övriga immateriella tillgångar	66	62
<b>Delsumma</b>	<b>320</b>	<b>650</b>
Byggnader och mark	220	242
Maskiner och andra tekniska anläggningar	882	855
Inventarier, verktyg och installationer	128	163
<b>Delsumma</b>	<b>1 230</b>	<b>1 260</b>
<b>Summa</b>	<b>1 550</b>	<b>1 910</b>

För ytterligare detaljer se även Not 11, 12 och 13.

**Nedskrivningar**

Lantmännen prövar värdet på tillgångarna i fördefinierade kassagenererande enheter, då indikationer avseende resultatutvecklingen är väsentligt negativ och inte bedöms vara tillfällig för berörda enheter. Återvinningsvärdet för de kassagenererande enheterna fastställs genom beräkning av nyttjandevärdet. Beräkningarna grundar sig på beslutade budgetar för nästkommande år och beslutade strategiska planer för därefter kommande två år. Budgetar, strategiska planer och prognoser för kommande år baseras på marknadsmässiga antaganden och omfattar förväntade kassaflöden för den existerande verksamheten under dessa tre år och under bedömd kvarvarande livslängd. De diskonteringsfaktorer som används vid nuvärdeberäkningen av de förväntade framtida kassaflödena motsvarar de vid det aktuella tillfället långsiktiga avkastningskraven, före skatt, som Lantmännen fastställt för verksamheter i de kassagenererande enheterna.

Årets prövning av nedskrivningsbehov har medfört att en reversering av tidigare nedskrivning av anläggningstillgångar i SIA Latvia genomförts med 8 MSEK. Mindre justeringar av redovisade värden på goodwill har påverkat negativt med 14 MSEK. Totalt uppgår den negativa resultateffekten under 2009 till 6 MSEK.

Under 2008 gjordes nedskrivning av anläggningstillgångar främst avseende färskbrödsverksamheten inom Lantmännen Unibake, där materiella tillgångar skrevs ned med 165 MSEK och goodwill med 340 MSEK.

**NOT 7 RESULTAT FRÅN ÖVRIGA VÄRDEPAPPER OCH FORDRINGAR SOM ÄR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

MSEK	2009	2008
Utdelning	29	26
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	0	8
Nedskrivningar	0	-9
Övrigt	0	2
<b>Summa</b>	<b>29</b>	<b>27</b>

I koncernen har utdelning erhållits huvudsakligen på aktier i VK-Mühlen och InTrade-bolagen.

Under Övrigt redovisas resultat från andelar i Accent Equity 2003 KB.

**NOT 8 SÄRSKILDA POSTER SOM PÅVERKAR RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER**

Koncernens resultat påverkas av vissa poster av jämförelsestörande karaktär. En sammanställning över dessa poster framgår i tabellen nedan. Se även förvaltningsberättelsen på sidan 72.

MSEK	2009	2008
<b>Särskilda poster i Övriga rörelseintäkter</b>		
Realisationsresultat vid fastighetsförsäljning	58	235
Realisationsresultat vid försäljning av verksamheter	-	350
<b>Summa</b>	<b>58</b>	<b>585</b>
<b>Särskilda poster i Rörelsens kostnader</b>		
Nedskrivning av anläggningstillgångar		
- Lantmännens färskbrödsverksamhet	-	-505
- Övriga verksamheter	-	-31
Strukturkostnader	-208	-126
Upplösning salmonella-reserv		181
<b>Summa</b>	<b>-208</b>	<b>-481</b>
<b>Summa särskilda poster i Rörelseresultat</b>	<b>-150</b>	<b>104</b>
<b>Särskilda poster i Resultat från finansiella poster</b>		
Övrigt	-	-24
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>-24</b>
<b>Summa särskilda poster i Resultat efter finansiella poster</b>	<b>-150</b>	<b>80</b>
<b>Skatteeffekt av särskilda poster</b>	<b>39</b>	<b>28</b>
<b>Summa särskilda poster i Årets resultat</b>	<b>-111</b>	<b>108</b>

Särskilda poster som ingår i koncernens rörelseresultat fördelar sig på Lantmännens segment och på övriga verksamheter enligt följande sammanställning.

MSEK	2009	2008
Division Lantbruk	-46	81
Division Maskin	-47	-
Division Energi	-11	-17
Division Livsmedel	-74	-15
Övrig verksamhet	28	25
<b>Summa</b>	<b>150</b>	<b>104</b>

Av årets strukturkostnad avser 150 MSEK koncernens effektiviseringsprogram i anslutning till införandet av den nya divisionsstrukturen. Merparten av kostnaden är personalrelaterad. Resterande strukturkostnader avser nedläggning av verksamheter inom division Livsmedel.

Strukturkostnader på 126 MSEK 2008 avsåg den svenska färskbrödsverksamheten, som såldes i början av 2009. Cirka 40 procent av kostnaderna var personalrelaterade.

**NOT 9 VALUTAKURSDIFFERENSER SOM PÅVERKAT RESULTATET**

MSEK	2009	2008
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	-51	82
Valutakursdifferenser på finansiella poster	-6	2
<b>Summa</b>	<b>-57</b>	<b>84</b>

NOT 10 SKATTER

Skatt på årets resultat MSEK	2009	2008	Avstämning av effektiv skatt				
			2009		2008		
			Procent	MSEK	Procent	MSEK	
<b>Aktuell skattekostnad (-)/skatteintäkt (+)</b>							
Periodens skattekostnad/-intäkt	-103	-127					
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	-11	-1					
<b>Summa aktuell skatt</b>	<b>-114</b>	<b>-128</b>					
<b>Uppskjuten skattekostnad (-)/skatteintäkt (+)</b>							
Uppskjuten skatt från förändringar i temporära skillnader	99	-174					
Uppskjuten skatteintäkt i aktiverat underskottsavdrag	68	381					
Utnyttjande av tidigare aktiverade underskottsavdrag	-10	-59					
Övriga uppskjutna skatter	14	-7					
<b>Summa uppskjuten skatt</b>	<b>171</b>	<b>141</b>					
Skatt på andelar i intresseföretags resultat <sup>1)</sup>	-44	-49					
<b>Summa redovisad skattekostnad</b>	<b>13</b>	<b>-36</b>					
			<b>Resultat före skatt</b>	-66		580	
			<b>Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats</b>	<b>26,3%</b>	<b>17</b>	<b>28%</b>	<b>-162</b>
			Avskrivning av koncernmässig goodwill	-76%	-50	-247%	-163
			Andra icke-avdragsgilla kostnader	-48%	-32	-50%	-33
			Intäktsförd negativ goodwill	29%	19	20%	13
			Skattefria realisationsresultat	33%	22	205%	135
			Andra ej skattepliktiga intäkter	27%	18	47%	31
			Aktivering av tidigare ej aktiverat underskottsavdrag	21%	14	241%	159
			Utnyttjande av tidigare ej aktiverat underskottsavdrag	26%	17	24%	16
			Skattemässigt avdragsgill insatsutdelning	24%	16	23%	15
			Skatt hänförlig till tidigare år	-59%	-39	-2%	-1
			Övrigt	17%	11	-70%	-46
			<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>20%</b>	<b>13</b>	<b>219%</b>	<b>-36</b>

<sup>1)</sup> Varav 28 MSEK (-) avser skatt hänförlig till tidigare år

Uppskjuten skattefordran/skatteskuld MSEK	2009			2008		
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Immateriella tillgångar	-	44	-44	-	68	-68
Byggnader och mark	68	177	-109	68	180	-112
Maskiner och inventarier	138	314	-176	150	382	-232
Kundfordringar	25	-	25	14	-	14
Pensionsavsättningar	14	-	14	7	-	7
Övriga avsättningar	13	-	13	5	-	5
Underskottsavdrag	454	-	454	390	-	390
Övrigt	56	46	10	86	86	0
<b>Summa</b>	<b>768</b>	<b>581</b>	<b>187</b>	<b>720</b>	<b>716</b>	<b>4</b>
Kvittnings av fordringar/skulder	-486	-486	0	-584	-584	0
<b>Summa, netto, uppskjuten skatteskuld</b>	<b>282</b>	<b>95</b>	<b>187</b>	<b>136</b>	<b>132</b>	<b>4</b>

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder som avser samma skattemyndighet har kvittats mot varandra.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

2009, MSEK	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultat-räkningen	Förändringar vid förvärv/avyttring av företag	Omräknings-differenser	Belopp vid årets utgång
Immateriella tillgångar	-68	24	-	-	-44
Byggnader och mark	-112	3	-	-	-109
Maskiner och inventarier	-232	53	6	-3	-176
Kundfordringar	14	11	-	-	25
Pensionsavsättningar	7	4	1	2	14
Övriga avsättningar	5	-9	17	-	13
Underskottsavdrag	390	68	-	-4	454
Övrigt	0	17	-7	-	10
<b>Summa</b>	<b>4</b>	<b>171</b>	<b>17</b>	<b>-5</b>	<b>187</b>

Underskottsavdrag

Vid utgången av året hade koncernen underskottsavdrag på 2 014 MSEK, varav 1 713 MSEK beaktats vid beräkning av uppskjuten skatt, då dessa bedömts kunna nyttjas mot framtida vinster.

De underskottsavdrag som inte beaktats avser huvudsakligen underskottsavdrag i Svalöf Weibulls tyska verksamhet. Dessa har inte åsatts något värde då de i dagsläget inte kan utnyttjas.

De underskottsavdrag som inte beaktats vid beräkning av uppskjuten skatt uppgår totalt till 301 MSEK (317) och har obegränsad livslängd.

NOT 11 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Goodwill		Varumärken		Patent, licenser		Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten, internt genererade	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Ackumulerade anskaffningsvärden	5 962	6 225	458	458	251	298	173	146
Ackumulerade avskrivningar	-2 450	-2 381	-214	-199	-178	-171	-84	-55
Ackumulerade nedskrivningar	-434	-458	-	-	-15	-18	-	-
<b>Bokfört värde</b>	<b>3 078</b>	<b>3 386</b>	<b>244</b>	<b>259</b>	<b>58</b>	<b>109</b>	<b>89</b>	<b>91</b>
Bokfört värde vid årets början	3 386	2 510	259	274	109	91	91	76
Investeringar	-	1	-	-	1	1	4	42
Företagsförvärv	183	1 163	-	-	-	39	-	-
Företagsförsäljningar	-	-9	-	-	-	-	-	-1
Försäljningar och uttrangeringar	-	0	-	-	-5	-	-	-1
Årets avskrivning enligt plan	-254	-248	-15	-15	-25	-26	-29	-25
Årets nedskrivningar	-	-340	-	-	-	-	-	-
Under året återförda nedskrivningar	-	-	-	-	3	4	-	-
Omklassificeringar	25	0	-	-	-25	0	23	-
Omräkningsdifferenser	-262	309	-	-	0	0	0	0
<b>Bokfört värde</b>	<b>3 078</b>	<b>3 386</b>	<b>244</b>	<b>259</b>	<b>58</b>	<b>109</b>	<b>89</b>	<b>91</b>
<b>Fördelning av goodwill och varumärken per division, MSEK</b>								
Division Maskin	5	16	-	-				
Division Energi	184	209	47	52				
Division Livsmedel	2 889	3 161	197	207				
<b>Summa</b>	<b>3 078</b>	<b>3 386</b>	<b>244</b>	<b>259</b>				

NOT 12 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Mark <sup>1)</sup>		Byggnader		Maskiner och andra tekniska anläggningar		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Ackumulerade anskaffningsvärden	780	772	6 183	6 286	14 240	14 753	1 901	2 011	739	924
Ackumulerade avskrivningar	-116	-123	-2 718	-3 009	-8 557	-8 652	-1 413	-1 476	-	-
Ackumulerade uppskrivningar	7	7	24	31	1	1	-	-	-	-
Ackumulerade nedskrivningar	-16	-14	-288	-269	-433	-531	-14	-37	-	-
<b>Bokfört värde</b>	<b>655</b>	<b>642</b>	<b>3 201</b>	<b>3 039</b>	<b>5 251</b>	<b>5 571</b>	<b>474</b>	<b>498</b>	<b>739</b>	<b>924</b>
Bokfört värde vid årets början	642	528	3 039	2 664	5 571	3 567	498	480	924	1 605
Investeringar	20	113	36	606	565	1 750	89	184	823	0
Företagsförvärv	1	10	2	73	-	326	6	2	-	1
Företagsförsäljningar	-6	-26	-94	-19	-85	-31	-23	-25	-36	-6
Försäljningar och utrangeringar	-1	-1	-11	-19	-81	-103	-8	-15	0	0
Årets avskrivning enligt plan	-11	-7	-172	-233	-898	-767	-123	-138	-	-
Årets nedskrivningar	-2	-	-25	-2	-1	-93	-5	-25	-	-
Under året återförda nedskrivningar	-	-	-	-	17	5	-	-	-	-
Omklassificeringar	13	4	525	-213	280	683	58	12	-956	-717
Omräkningsdifferenser	-1	21	-99	182	-117	234	-18	23	-16	41
<b>Bokfört värde</b>	<b>655</b>	<b>642</b>	<b>3 201</b>	<b>3 039</b>	<b>5 251</b>	<b>5 571</b>	<b>474</b>	<b>498</b>	<b>739</b>	<b>924</b>
<b>Taxeringsvärden avseende fastigheter i Sverige</b>										
Taxeringsvärden	563	520	2 211	2 386						
<b>Leasing</b>										
Tillgångar som innehas under finansiella leasingavtal ingår med ett redovisat värde om	-	-	76	149	84	118	19	22	-	-
<b>Aktiverade räntor</b>										
Räntor aktiverade i ingående balanser	0	0	18	-	73	0	0	-	2	32
Räntor aktiverade i årets investeringsbelopp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	61
Omklassificeringar	-	-	-	18	-	73	-	-	-	-91
<b>Totalt aktiverade räntor i tillgångarnas anskaffningsvärde</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

<sup>1)</sup> Inklusivt markanläggningar.

För ytterligare upplysningar om leasing se Not 27 avseende leasingåtaganden och Not 28 avseende kundfinansiering.

Under året har räntesatsen 3,25 procent använts vid beräkning av den lånekostnad som aktiverats som en del av investeringens anskaffningsvärde.

Statliga stöd har reducerat årets investeringar i inventarier med 0 MSEK (9) och pågående nyanläggningar med 0 MSEK (0).

NOT 13 FÖRVALTNINGSFASTIGHETER

MSEK	Mark		Byggnader		Summa förvaltningsfastigheter	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Ackumulerade anskaffningsvärden	78	68	513	529	591	597
Ackumulerade avskrivningar	-15	-19	-229	-278	-244	-297
<b>Bokfört värde</b>	<b>63</b>	<b>49</b>	<b>284</b>	<b>251</b>	<b>347</b>	<b>300</b>
Bokfört värde vid årets början	49	22	251	49	300	71
Försäljningar och utrangeringar	-3	-	-2	-	-5	-
Årets avskrivning enligt plan	-1	-1	-4	-3	-5	-4
Omklassificeringar	18	28	39	205	57	233
<b>Bokfört värde</b>	<b>63</b>	<b>49</b>	<b>284</b>	<b>251</b>	<b>347</b>	<b>300</b>
<b>Taxeringsvärden</b>	<b>134</b>	<b>111</b>	<b>328</b>	<b>300</b>	<b>462</b>	<b>411</b>

Fastigheter där mindre än 10% av lokalytan utnyttjas för koncernens egen verksamhet klassificeras som förvaltningsfastigheter i koncernen. Omklassificeringen av fastigheter till förvaltningsfastigheter i koncernen under 2008 är främst en effekt av försäljningen av Granngården.



fortsättning Not 13

Verkligt värde och dess förändring

MSEK	2009	2008
Verkligt värde vid årets början	779	215
Nyanskaffningar	-	-
Investeringar i fastigheterna	25	22
Avyttringar	-29	-11
Värdeförändringar	-34	81
Omklassificeringar	75	472
<b>Verkligt värde vid årets slut</b>	<b>816</b>	<b>779</b>

Verkligt värde har fastställts baserat på interna bedömningar. Avstämning har också skett gentemot fastighetsförsäljningar genomförda under året.

Värdet har bedömts med hjälp av följande värderingsmetoder:

- I flertalet fall har ortprismetoden använts, där genomförda försäljningar av likvärdiga fastigheter på marknaden använts som underlag för bedömningen av värdet.
- Avkastningsvärdering genom kassaflödeskalkyler, där fastigheternas framtida driftsnetton och bedömda restvärden nuvärdesberäknats.
- I vissa fall har avkastningsvärdering genom nettokapitaliseringsmetoden använts, där ett normaliserat driftsnetto sätts i relation till ett marknadsanpassat direktavkastningskrav.

Förvaltningsfastigheternas påverkan på periodens resultat

MSEK	2009	2008
Hysesintäkter	85	81
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll	-39	-40
<b>Driftsnetto</b>	<b>46</b>	<b>41</b>

NOT 14 ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2009	2008	2009	2008
Accumulerade anskaffningsvärden	1 175	1 196	822	799
Accumulerade nedskrivningar	-1	-1	-2	-2
<b>Bokfört värde</b>	<b>1 174</b>	<b>1 195</b>	<b>820</b>	<b>797</b>
Bokfört värde vid årets ingång	1 195	991	797	628
Inköp	22	514	23	505
Försäljningar	-4	-573	-	-336
Årets andel i intresseföretags resultat efter skatt	53	123	-	-
Årets utdelning	0	-6	-	-
Omklassificeringar	-11	-	0	-
Omräkningsdifferens	-81	146	-	-
<b>Bokfört värde</b>	<b>1 174</b>	<b>1 195</b>	<b>820</b>	<b>797</b>

Årets investeringar i intresseföretag avser i huvudsak kapitaltillskott till redan ägda bolag.

Nedskrivningar och återförda nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Andelar i intresseföretags resultat".

Moderföretagets och koncernens innehav av andelar i intresseföretag 2009-12-31

Bolagsnamn	Organisationsnummer	Säte	Antal andelar	Kapitalandel i %	Redovisat värde i koncernen, MSEK	Redovisat värde i moderföretaget, MSEK
<i>Av moderföretaget ägda intresseföretag:</i>						
Agrico Nordic AB	556276-6252	Stockholm	4 900	49	1	2
Dimela AS		Estland	500	25	1	1
Fastbol. Mårten Persson HB	916752-3654	Åhus		50	1	1
Raiffeisen Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel AG)	DE134852742	Tyskland	9 101 395	38	681	552
Mackmyra Svensk Whisky AB	556567-4610	Mackmyra		(19% röster) 26	19	19
Piteå Spannmåls AB	556090-8187	Piteå	1 500	30	0	0
Rural Patent Svenska AB	556530-9654	Stockholm	50	50	0	0
Scandinavian Farmers AB	556009-3121	Stockholm	85 000	50	77	42
Sveriges Djurproducenters Tillväxt AB	556155-9831	Stockholm	135 000	50	25	24
Svenska Pig AB	556779-6858	Stockholm	230	23	0	0
SweDane Crop Protection A/S	21538388	Danmark	250	50	0	0
SweDane Fertilizer A/S	20296372	Danmark	250	50	0	0
SweDanNo Trade A/S	26207177	Danmark	180	36	0	0
Vegolia AB	556020-6574	Stockholm	500	50	0	0
Viking Malt Oy	FI 0802004-9	Finland	1 381 387	38	201	178
Åhus Stuveriintressenter AB	556039-8256	Åhus	5 987	50	1	1
					<b>1 007</b>	<b>820</b>
<i>Övriga intresseföretag i koncernen:</i>						
<i>Division Lantbruk</i>						
Satec Handelsgesellschaft GmbH		Tyskland		20	2	-
<i>Division Energi</i>						
Aspen-Produkte Handels GmbH		Tyskland		50	8	-
<i>Division Livsmedel</i>						
Struer Bröd AS		Danmark		33	8	-
Leibur AS	10224864	Estland		45	130	-
Farmfood AS		Danmark		33	18	-
Bosarpkyckling AB	556673-6608	Bosarp		35	1	-
<b>Summa</b>					<b>1 174</b>	<b>820</b>

**NOT 15 LÅNGFRISTIGA FINANSIELLA TILLGÅNGAR**

MSEK	2009	2008
Fordringar på intresseföretag	27	78
Övriga aktier och andelar	431	412
Obligationer	8	9
Fordringar via Lantmännen Finans AB	1 069	964
Andra långfristiga, finansiella tillgångar	176	170
	<b>1 711</b>	<b>1 633</b>
Finansiell leasing (Not 28)	113	141
<b>Summa</b>	<b>1 824</b>	<b>1 774</b>

**Förändring i långfristiga finansiella tillgångar, exklusive finansiella leasingfordringar**

MSEK	2009	2008
Akkumulerade anskaffningsvärden	1 789	1 706
Akkumulerade nedskrivningar	-78	-73
<b>Summa</b>	<b>1 711</b>	<b>1 633</b>
Bokfört värde vid årets början	1 633	1 076
Tillkommande tillgångar	114	725
Avgående tillgångar	-20	-188
Årets nedskrivningar	3	-33
Omklassificeringar	-18	35
Omräkningsdifferens	-1	18
<b>Bokfört värde</b>	<b>1 711</b>	<b>1 633</b>

De största enskilda innehaven i Övriga aktier och andelar avser innehav i Swedbank, LRF samt VK Mühlen GmbH.

Årets förändring hänförs huvudsakligen till Lantmännen Finans AB och Bakehouse Ltd.

Nedskrivningar och återförda nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Resultat från övriga värdepapper".

**NOT 16 VARULAGER**

MSEK	2009	2008
Råvaror och förnödenheter	2 133	2 871
Varor under tillverkning	12	18
Färdiga varor och handelsvaror	3 500	4 152
Förskott till leverantörer	1	18
<b>Summa</b>	<b>5 646</b>	<b>7 059</b>

**NOT 17 KUNDFORDRINGAR**

MSEK	2009	2008
Ej förfallna fordringar	3 217	4 667
Förfallna fordringar		
< 30 dagar	477	566
31-60 dagar	176	303
61-90 dagar	22	
>91 dagar	271	242
<b>Summa</b>	<b>4 163</b>	<b>5 778</b>
Reservering för osäkra kundfordringar	-171	-147
<b>Summa</b>	<b>3 992</b>	<b>5 631</b>

Konstaterade kundförluster under året uppgick till 17 MSEK.

**NOT 18 KORTFRISTIGA FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH PLACERINGAR**

Kortfristiga finansiella tillgångar			
MSEK	2009	2008	
Fordringar på intresseföretag	81	89	
Finansiell leasing i Lantmännen Finans AB	79	40	
Avbetalningsfordringar i Lantmännen Finans AB	362	318	
Räntebärande fordringar	32	17	
Andra kortfristiga, finansiella tillgångar	9	12	
<b>Summa</b>	<b>563</b>	<b>476</b>	

Som kortfristiga finansiella tillgångar redovisas fordringar med löptid upp till ett år.

**Kortfristiga placeringar**

MSEK	2009	2008
Tidsbestämd inlåning i bank	113	144
Övriga kortfristiga placeringar	11	10
<b>Summa</b>	<b>124</b>	<b>154</b>

Som kortfristiga placeringar redovisas räntebärande, likvida placeringar med löptid upp till ett år.

Kortfristiga placeringar har i allt väsentligt en räntebindning understigande 3 månader och har därmed mycket begränsad ränterisk.

**NOT 19 ÖVRIGA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR**

MSEK	2009	2008
Rörelsefordran på intresseföretag	9	20
Övriga kortfristiga fordringar	236	305
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	417	587
<b>Summa</b>	<b>662</b>	<b>912</b>

**Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter**

MSEK	2009	2008
Förutbetalda hyror	18	19
Fordran avseende bonus och rabatter	6	4
Förutbetalda försäkringar	25	21
Övriga förutbetalda kostnader	214	303
Övriga upplupna intäkter	154	240
<b>Summa</b>	<b>417</b>	<b>587</b>

NOT 20 EGET KAPITAL

Omräkningsdifferenser i eget kapital

MSEK	2009	2008
Akkumulerad omräkningsdifferens vid årets början	780	232
Årets omräkningsdifferens på utländska dotterföretag	-370	724
Årets resultat från valutasäkring av nettoinvesteringar i utländska dotterföretag, efter skatt	65	-176
<b>Akkumulerad omräkningsdifferens i eget kapital</b>	<b>475</b>	<b>780</b>
<b>Kapitalandelsfond</b>		
	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Ingående balans	205	185
Årets resultat från intresseföretag överförda till kapitalandelsfond	96	98
Erhållen utdelning	-9	-6
Avyttring av intresseföretag		-72
Omräkningsdifferens	-89	0
<b>Kapitalandelsfond vid årets utgång</b>	<b>203</b>	<b>205</b>

Eget kapital i Lantmännen ek för

Eget kapital i moderföretaget består av insatskapital, bundna reserver och fritt eget kapital. Insatskapitalet består av inbetalt och emitterat insatskapital.

Insatsskyldigheten för den enskilde medlemmen bestäms av medlemmens omsättningsvärde med föreningen. Varje år görs beräkning av insatsskyldighet och överinsatser utbetalas.

Emitterat insatskapital är fritt eget kapital som överförs till medlemsinsats. Vid medlems utträde utbetalas både inbetalt och emitterat insatskapital till medlemmen.

Enligt styrelsens beslut ska ett belopp motsvarande gjord insatsemision överföras från fritt kapital till bundna reserver i moderföretaget utöver den lagstadgade avsättningen. Beloppet uppgick 2009 till 100 MSEK (151).

NOT 21 PENSIONER

Förmånsbestämda förpliktelser och värdet av förvaltningstillgångar i koncernen

Förmånsbestämda pensionsplaner

MSEK	2009	2008
<i>Förmånsbestämda förpliktelser</i>		
Nuvärde av förmånsbestämda förpliktelser	2 006	2 015
Förvaltningstillgångars verkliga värde	-95	-118
<b>Nettovärde</b>	<b>1 911</b>	<b>1 897</b>
Oredovisade aktuariella förluster	-397	-360
Oredovisade aktuariella vinster	0	7
<b>Avsättning för pensioner, nettovärde</b>	<b>1 514</b>	<b>1 544</b>

Inom koncernen finns ett antal förmånsbestämda pensionsplaner, där de anställda har rätt till ersättning efter avslutad anställning baserad på slutlön och tjänstgöringstid. De största planerna är ofonderade och finns i Sverige. Dessa planer är försäkrade inom det svenska PRI/FPG-systemet. I Norge finns fonderade planer.

Förpliktelsen fördelar sig på planer enligt följande:

	2009	2008
Förpliktelser enligt svenska PRI/FPG planer	1 791	1 786
Övriga ofonderade förpliktelser	90	88
Fonderade förpliktelser	125	141
<b>Summa</b>	<b>2 006</b>	<b>2 015</b>

Nettobeloppet fördelar sig på planer i följande länder:

	2009	2008
Sverige	1 427	1 458
Norge	56	54
Tyskland	30	31
Nederländerna	1	1
<b>Summa</b>	<b>1 514</b>	<b>1 544</b>

Pensionskostnad

	2009	2008
<i>Förmånsbestämda planer</i>		
Kostnader för pensioner intjänade under året	55	42
Räntekostnad	73	83
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	-8	-7
Amortering av aktuariella vinster och förluster	6	0
Reduceringar och regleringar	-7	-5
<b>Kostnad förmånsbestämda planer</b>	<b>119</b>	<b>113</b>
Kostnad avgiftsbestämda planer	282	249
<b>Total kostnad avseende pensioner</b>	<b>401</b>	<b>362</b>
<i>Kostnaden redovisas på följande rader i resultaträkningen</i>		
Personalkostnader	336	286
Finansiella kostnader	65	76
<b>Total kostnad avseende pensioner</b>	<b>401</b>	<b>362</b>

**fortsättning Not 21**

Följande sammanställning förklarar hur nettobeloppet har förändrats under året

**Avstämning av nettobelopp för pensioner i balansräkningen**

MSEK	2009	2008
Ingående balans	1 544	1 642
Kostnader för förmånsbestämda planer under året	134	125
Utbetalning av ersättningar	-71	-79
Inbetalning av avgifter från arbetsgivaren	-10	-7
Effekter av förvärvade/avytttrade verksamheter	-72	-128
Reduceringar och regleringar	-7	-5
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	-8	-7
Övrigt	-1	3
Omräkningsdifferens	5	0
<b>Utgående balans, pensionsskuld</b>	<b>1 514</b>	<b>1 544</b>
Varav ofonderade planer	1 461	1 492
Varav fonderade planer	53	52
<b>Avkastning förvaltningstillgångar</b>		
Verklig avkastning på förvaltningstillgångar	-20	6
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	8	6
<b>Aktuariellt resultat för förvaltningstillgångar under året</b>	<b>-28</b>	<b>0</b>
<b>Aktuariella antaganden</b>		
Diskonteringsränta	4,0%	4,0%
Framtida löneökningar	3,2%	3,2%
Inflation	2,0%	2,0%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	6,0%	5,8%

För vissa anställda i Sverige erläggs försäkringspremie till Alecta avseende åtaganden enligt den så kallade traditionella ITP-planen. Denna ITP-plan är en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Alecta kan i nuläget inte lämna den information som krävs för att redovisa dessa förmåner som förmånsbestämda planer. Pensionsplanen enligt ITP, som tryggas genom försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Av kostnaden ovan för avgiftsbestämda planer avser 36 MSEK (30) premier till Alecta avseende traditionell ITP. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av året uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 141% (112). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska åtaganden, vilka inte överensstämmer med RR 29.

**NOT 22 NEGATIV GOODWILL**

MSEK	2009	2008
Ackumulerade anskaffningsvärden	794	794
Ackumulerade upplösningar	-571	-500
<b>Bokfört värde</b>	<b>223</b>	<b>294</b>
Bokfört värde vid årets början	294	340
Redovisad som intäkt mot förluster och kostnader	-24	
Redovisad som intäkt enligt särskild plan	-47	-46
<b>Bokfört värde</b>	<b>223</b>	<b>294</b>

Upplösning av negativ goodwill redovisas på särskild rad i resultaträkningen.

Negativ goodwill som inte redovisas mot konstaterade kostnader har intäktsförts enligt särskild plan. Denna beräknas utifrån den kvarvarande genomsnittliga nyttjandeperioden för de tillgångar som är avskrivningsbara i den verksamhet den negativa goodwill hänförs till.

Lantmännen tillämpar IFRS regelverk i koncernredovisningen från 2010. Under IFRS finns inte negativ goodwill, varför utgående balansen 2008 kommer att överföras direkt till balanserade vinstmedel. Någon ytterligare upplösning av negativ goodwill kommer därefter inte att ske.

**NOT 23 ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR**

MSEK	Garanti-åtaganden	Försäkrings tekniska avsättningar	Struktur åtgärder	Övrigt	Total
Redovisat värde vid periodens ingång	113	44	221	23	401
Avsättningar som gjorts under perioden	48	36	116	17	217
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-75	-51	-18	-25	-169
Omklassificeringar			-9	9	0
Effekter av avytttrade, förvärvade verksamheter			-38		-38
Återfört under perioden	-8			-23	-31
Omräkningsdifferenser	-5			-1	-6
<b>Redovisat värde vid periodens utgång</b>	<b>73</b>	<b>29</b>	<b>272</b>	<b>0</b>	<b>374</b>

I periodens avsättningar inkluderas öknings av tidigare befintliga avsättningar.

I koncerner av Lantmännen storlek finns normalt ett antal pågående tvister. Lantmännen har gjort en bedömning av mest sannolika utfall av de tvister som för närvarande är aktuella och redovisar i de fall en utbetalning bedöms som sannolik motsvarande belopp som avsättning.

Av årets avsättningar för strukturåtgärder hänförs sig merparten till det pågående effektiviseringsprogrammet i anslutning till ny divisionsorganisation. Programmet beräknas pågå under 2010-2011.



NOT 24 FINANSIELLA SKULDER

Långfristiga finansiella skulder		2009	2008
<b>MSEK</b>			
Långfristiga skulder till kreditinstitut	Not 25	6 834	7 933
Finansiella skulder avseende leasingavtal	Not 27	78	258
Övriga finansiella skulder		18	28
<b>Summa</b>		<b>6 930</b>	<b>8 219</b>
Kortfristiga finansiella skulder		2009	2008
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	Not 25	1 627	2 915
Skulder till medlemmar avseende sparmedel		827	845
Skulder till medlemmar avseende kapitalkonto		478	335
Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB		743	112
Finansiella skulder avseende leasingavtal	Not 27	31	50
Skulder till intresseföretag		-	28
Övriga finansiella skulder		35	280
<b>Summa</b>		<b>3 741</b>	<b>4 565</b>

Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB kommer från företag, medlemmar, anställda och övriga privatpersoner. Kontot har fria uttag, ränta från första kronan och omfattas av den statliga insättningsgarantin på 500 TSEK.

NOT 25 FINANSIELLA INSTRUMENT OCH FINANSIELL RISKHANTERING

Lantmännen är genom sina internationella verksamheter exponerade för olika slag av finansiella risker. Med finansiella risker avses fluktuationer i koncernens resultat och kassaflöde till följd av förändringar av priser inom råvarumarknaderna, valutakurser, räntenivåer, refinansiering samt kredit- och motpartsrisker. Lantmännen bedriver därför inom den gemensamma funktionen Koncernfinans, en interbankverksamhet med placering vid huvudkontoret i Sverige och via dotterbolaget, Lantmännen Finance Ireland vars huvudduppgift är att stödja ledning och koncernbolag i enlighet med fastställd finanspolicy. Koncernens finanspolicy fastställs årligen av Lantmännens styrelse. Finanspolicyn reglerar hur de finansiella riskerna ska hanteras samt anger mandat, limiter och vilka finansiella instrument som får användas. Koncernens riskkommitté får löpande rapportering om utvecklingen av koncernens finansiella risker.

Den främsta uppgiften för finansfunktionen är att tillhandahålla en kostnads-effektiv finansiering, identifiera och på ett effektivt sätt minimera finansiella risker som koncernen utsätts för i den dagliga affärsverksamheten samt optimera koncernens finansnetto och kapitalbindning.

Interbanken sköter även företagets nettosystem och svarar för koncernens likviditetshandling via cashpooler i banker.

Som motpart till Lantmännen i finansiella transaktioner accepteras endast banker med en god kreditrating.

**VALUTARISK**

Lantmännen är genom sin verksamhet exponerad för valutarisk genom att valutakursförändringar påverkar koncernens resultat- och balansräkning. Koncernens valutaexponering omfattar både transaktionsexponering och omräkningsexponering. Målet för koncernens valutariskhantering är att minimera den kortsiktiga effekten av valutakursförändringarnas negativa inverkan på koncernens resultat och finansiella ställning.

**Transaktionsexponering**

Divisionernas försäljning och inköp i utländsk valuta ska kurssäkras enligt koncernens finanspolicy hos den centrala finansfunktionen vid den tidpunkt valutarisken uppkommer. Valutasäkring avseende framtida valutaflöden säkras antingen vid order eller genom så kallad rullande prognossäkring upp till 12 månader. Den centrala finansfunktionen övertar därmed valutarisken och täcker riskerna externt.

**Omräkningsexponering**

Omräkningsexponering är effekten av valutakursförändringar när utländska dotterföretags tillgångar och skulder omräknas till moderbolagets funktionella valuta (SEK). Valutasäkring av investeringar i utländska dotterbolag (nettotillgångar

inklusive goodwill) hanteras genom upptagande av valutalån. Vid bokslutstillfället upptas dessa till balansdagskurs. I moderföretaget resultatförda kursdifferenser hänförliga till dessa lån (efter hänsyn tagen till skatt) förs i koncernredovisningen mot eget kapital för att där möta omräkningsdifferenser från nettotillgångarna i dotterföretagen.

**Valutafördelning och förfallostruktur, rörelserelaterade valutaterminer**

De valutaderivat som används är valutaterminer. Valutaterminernas genomsnittliga återstående löptid är knappt sex månader. Vid årsskiftet fördelade sig koncernens utestående valutaterminer på följande valutor:

MSEK	2010	2011	2012	2013
DKK	406	6		
NOK	-324	-		
GBP	-311	4		
EUR	220	-61		
LVL	-73	-		
USD	-27	-36		
CHF	-5	-		
<b>Summa</b>	<b>-114</b>	<b>-87</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

I tabellen ovan visas nominellt nettobelopp i MSEK per valuta. Negativa belopp innebär försäljning av motsvarande valuta och positiva belopp köp. Cirka 40 procent av valutaterminskontrakten (nettobelopp) utgjordes av valutaterminer med annan motvaluta än SEK.

**RÅVARUPRISRISK**

Lantmännen är utsatt för råvaruprisrisk främst för råvarorna vete, maltkorn, raps och soja. Prissättningen av råvaror varierar över tiden som en följd av internationellt utbud och efterfrågan. Råvarurisker är framförallt hänförliga till Lantmännen Lantbruks verksamheter och till Lantmännen Cerealias kvarnverksamhet samt Lantmännen Agroetanols etanoltillverkning. Förutom att prissäkra via leveransavtal finns möjligheter att framförallt med handel av vete och soja, prissäkra via börser såsom CME Group, Matif samt banker. Flera råvaror prissätts antingen i USD eller EUR. Utgångspunkten i Lantmännens finanspolicy är att valutan är en del av affärens prissättning och ska därför kurssäkras senast vid affärens ingång.

**Energiprisrisk**

Lantmännen är genom sin energiintensiva verksamhet utsatt för risker förknippade med prisförändringar på energi, framförallt el och gas. I de fall energiprisrisken inte är säkrad kommer prisförändringar på energimarknaden att ha en direkt påverkan på koncernens operativa resultat.

Huvuddelen av koncernens elförbrukning prissäkras via NordPool. Riskhanteringen av elprisrisken syftar till att skapa en långsiktighet i kostnadsutvecklingen för kraftinköpen. Elderivat prissätts i EUR. Valutarisken i tecknade elkontrakt ska normalt säkras till lägst 70 procent i samband med att budgetpriset för nästkommande års elförbrukning fastställs.

**Elprissäkring**

Förfalloår	2010	2011	2012
Säkrad andel av prognostiserat årsbehov	58%	33%	7%

Koncernens totala elförbrukning för Lantmännens verksamheter i Norden uppgick år 2009 till 580 GWh (559). Totalt säkrad volym för 2010 uppgår till 356 GWh.

Elcertifikat har prissäkrats till 100 procent avseende 2010 års behov.

Koncernens gasbehov avseende år 2010 för Danmark och Sverige har säkrats genom prognossäkring med en genomsnittlig säkring på cirka 60 procent.

**Etanolprissäkring**

Etanolderivat ingås i syfte att minska resultatsvängningar som beror på variationer i etanolpriset. Möjligheten att säkra prisrisk via derivat inom etanolmarknaden är begränsad. Likviditeten i derivatmarknaden är mycket svag. Säkring sker därför genom löpande försäljning till flertalet motparter. Etanolen prissätts i EUR eller USD. Utgångspunkten i koncernens finanspolicy är att valutan är en del av affärens prissättning och ska därför kurssäkras senast då avtal upprättas.

Etanolprisrisk är hänförlig till Lantmännen Agroetanol AB inom division Energi.

fortsättning Not 25

**RÄNTERISKER**

Den räntebärande upplåningen medför att koncernen exponeras för ränterisk. Med ränterisk avses risken för negativ påverkan på koncernens resultat och kassaflöden till följd av förändringar i marknadsräntan. Hur snabbt en varaktig förändring i räntenivåerna får genomslag på koncernens finansnetto beror på upplåningens räntebindningstid.

Koncernens räntebindning är normalt kort men kan förlängas för att begränsa effekten av en ränteuppgång. Bland annat används ränteswapar för att styra skuldernas räntebindning utan att de underliggande lånen förändras.

Koncernens utestående skulder till kreditinstitut per 31 december 2009, inklusive utestående ränteswapar, har en vägd genomsnittlig räntebindningstid på drygt 8 månader.

Den vägda genomsnittliga löptiden var vid årsskiftet 3,7 år.

**Förfallostrukturen på skulder till kreditinstitut**

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2009	2008	2009	2008
2009	-	2 915	-	1 501
2010	1 627	85	1 100	45
2011	5 056	6 001	5 015	5 969
2012	14	15	-	-
2013	515	515	500	500
2014-	1 249	1 317	1 113	1 174
<b>Summa</b>	<b>8 461</b>	<b>10 848</b>	<b>7 728</b>	<b>9 189</b>

**Valutafördelning och förfallostruktur, skulder till kreditinstitut**

MSEK	Totalt	2010	2011-2012	2013-2014	> 2014
DKK	4 097	477	2 392	22	1 206
EUR	1 788	102	1 663	4	19
SEK	1 307	469	326	504	8
GBP	718	68	650	0	0
USD	209	173	36	0	0
LVL	157	154	3	0	0
NOK	118	118	0	0	0
PLN	65	65	0	0	0
UAH	3	3	0	0	0
<b>Summa</b>	<b>8 461</b>	<b>1 628</b>	<b>5 070</b>	<b>530</b>	<b>1 233</b>

Tabellen inkluderar valutaswapar. Kostnader för lån utöver räntekostnader periodiseras över respektive låns löptid.

**Övriga kortfristiga skulder, sparmedel och kapitalkonto**

I övriga kortfristiga skulder ingår medlemmars sparmedel med 828 MSEK (845). Inlåning via kapitalkonto uppgår till 1 221 MSEK (447) varav 743 MSEK (112) via Lantmännen Finans AB.

**REFINANSIERINGSRISK, LIKVIDITETSRISK OCH BETALNINGSBEREDSKAP**

Med refinansieringsrisk avses risken att kostnaden blir högre och finansieringsmöjligheterna begränsade när lån och krediter ska omsättas. Likviditetsrisk är risk för att betalningsförpliktelse inte kan uppfyllas. Koncernen begränsar refinansieringsrisken genom god spridning på motparter och låneskuldens förfallotidpunkter. Genom att ständigt hålla likvida tillgångar alternativt utnyttjande kreditfaciliteter försäkras sig koncernen om att hålla en god betalningsberedskap och därigenom minska likviditetsrisken.

Vid årsskiftet uppgick koncernens totala betalningsberedskap till 2 639 MSEK (747).

Lantmännen har i kreditavtal med banker lämnat bindande finansiella löften som innebär att Lantmännens soliditet alltid ska vara mer än 25 procent samt att koncernens räntetäckningsgrad (definierad som EBITDA/finansnetto) ska uppgå till minst 3,5 gånger. Om Lantmännen skulle bryta mot detta har bankerna rätt att säga upp krediterna i förtid. Den 31 december 2009 uppgick soliditeten till 35,4 procent och räntetäckningsgraden till 5,0 gånger beräknat på helåret 2009.

**KREDIT- OCH MOTPARTSRISK**

Kredit- och motpartsrisik avser risken att motparten i en transaktion inte kan fullgöra sitt åtagande och därmed orsakar koncernen en förlust. För att begränsa motpartsrisken accepteras endast motparter med hög kreditvärdighet enligt fastställd finanspolicy samt genom att engagemanget per motpart minimeras.

**Kundkreditrisk**

Kreditrisken i kundfordringar hanteras genom särskild kreditprövning. Lantmännen tillämpar kreditkontroll av sina kunder där information om kundernas finansiella ställning inhämtas från olika kreditupplysningsföretag. I Lantmännen Unibake A/S inom division Livsmedel, begränsas risken för kreditförluster genom kreditförsäkring avseende vissa större kunder. Inom LM Kronfågel AB och LM Cerealia AB säljs delar av kundfordringarna vidare till Nordea Finans Sverige AB utan regress. Sålda fordringar per årsskiftet uppgick till 54 MSEK.

**FINANSIELLA DERIVATINSTRUMENT**

Lantmännen använder finansiella derivatinstrument för att hantera och säkra valutarisk, råvarurisk och ränterisk som uppstår i verksamheten. De finansiella derivat som avser säkring av kontrakterade betalningsflöden säkringsredovisas vilket innebär att realiserade resultat redovisas off-balance fram till dess att underliggande flöden redovisas i resultaträkningen.

Valutaderivat används för säkring av kontrakterade eller prognostiserade betalningsflöden och säkring av balans exponering.

Elterminer används för att prissäkra inköp av elkraft och skapa en långsiktighet i kostnaden för kraftinköpen. Den finansiella handeln görs på den nordiska elbörsen NordPool.

Lantmännen använder råvaruderivat för att säkra prognostiserade inköp eller försäljning av råvaror. Utestående råvaruderivat som inte uppfyller kriterierna för säkringsredovisning marknadsvärderas och realiserade förluster resultatförs.

**VERKLIGT VÄRDE**

Tabellen nedan visar bokfört och verkligt värde uppdelat per typ av finansiellt instrument. Verkligt värde på skulder till kreditinstitut är beräknat som diskonterat nuvärde av framtida betalningar och verkligt värde på derivatinstrument till marknadspris. Ej börsnoterade anläggningsaktier värderas individuellt till det lägsta av anskaffningsvärde och ett bedömt marknadsvärde.

Skillnaden mellan redovisat och verkligt värde förklaras av att skulder och tillgångar inte marknadsvärderas i balansräkningen utan tas upp till lägsta värdet av anskaffningsvärde och marknadsvärde.

Finansiella instrument Tillgångar, MSEK	Redovisat värde		Verkligt värde	
	2009	2008	2009	2008
Aktier och andelar				
noterade	280	266	337	330
onoterade	151	146	151	146
Obligationer	8	9	8	9
Andra långfristiga finansiella tillgångar	1 385	1 353	1 385	1 353
Kundfordringar	3 992	5 631	3 992	5 631
Kortfristiga finansiella tillgångar	563	476	563	476
Kortfristiga placeringar	124	154	124	154
Kassa och bank	385	269	385	269
<b>Skulder, MSEK</b>				
Skulder till kreditinstitut	8 461	10 848	8 475	10 841
Övriga långfristiga finansiella skulder	96	286	96	286
Övriga kortfristiga finansiella skulder	2 114	1 650	2 114	1 650
Leverantörsskulder	3 102	3 863	3 102	3 863
<b>Off-balance, MSEK</b>				
Valutaderivat	-8	-42	2	-38
Räntederivat	-12	-31	-20	-30
Råvaruderivat	-3	0	-39	39
Elderivat	0	0	-61	-143

**NOT 26 ÖVRIGA KORTFRISTIGA SKULDER**

MSEK	2009	2008
Rörelseskulder till intresseföretag	13	9
Övriga kortfristiga skulder	789	1 092
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	1 741	1 804
<b>Summa</b>	<b>2 543</b>	<b>2 905</b>
<b>Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Upplupna personalrelaterade kostnader	567	654
Skuld avseende rabatter, bonus	69	86
Övriga upplupna kostnader	961	995
Förutbetalda intäkter	144	69
<b>Summa</b>	<b>1 741</b>	<b>1 804</b>

**NOT 27 LEASINGÅTAGANDEN**

Koncernen är såväl leasetagare som leasegivare. Koncernen som leasegivare redovisas i Not 28 Kundfinansiering. I denna Not redovisas koncernens åtaganden som leasetagare. Inom koncernen finns såväl operationella som finansiella leasingåtaganden.

**Operationell leasing**

Redovisad kostnad för operationella leasar, MSEK	2009	2008
Minimileaseavgifter	138	121
Variabla avgifter	2	6
<b>Summa</b>	<b>140</b>	<b>127</b>

Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningsbara operationella leasar.

Minimileaseavgifter förfaller till betalning, MSEK	2009	2008
Inom ett år	17	33
Mellan ett och fem år	27	33
Senare än fem år	0	0
<b>Summa</b>	<b>44</b>	<b>66</b>

**Finansiell leasing**

Skulder avseende finansiella leasingavtal redovisas som räntebärande skulder i koncernens balansräkning. Amortering som förfaller inom ett år redovisas som kortfristig finansiell skuld och amortering senare än inom ett år som långfristig finansiell skuld.

Framtida minimileaseavgifter fördelade på amortering och ränta samt förfallotid framgår nedan:

Förfallotid	2009			2008		
	Amor- tering	Ränta	Total avgift	Amor- tering	Ränta	Total avgift
Inom ett år	31	3	34	50	10	60
Mellan ett och fem år	43	8	51	72	36	108
Senare än fem år	35	6	41	186	12	198
<b>Summa</b>	<b>109</b>	<b>17</b>	<b>126</b>	<b>308</b>	<b>58</b>	<b>366</b>

Under året har totalt 20 MSEK (68) betalats i minimileaseavgifter och 0 MSEK (3) i variabla avgifter avseende finansiell leasing. Av minimileaseavgifterna har 4 MSEK (15) redovisats som ränta och resterande del som amortering av skuld. Redovisat värde per balansdagen avseende de leasade tillgångarnas värde framgår av Not 12, Materiella anläggningstillgångar.

**NOT 28 KUNDFINANSIERING**

Kundfinansiering avser främst finansiering av Lantmännens försäljning till slutkund av lantbruks- och entreprenadmaskiner. Finansieringen sker huvudsakligen genom avbetalnings- och leasingkontrakt via Lantmännen Finans AB.

Lantmännen Finans ABs utestående fordringar avseende avbetalningskontrakt uppgick vid årsskiftet till 1456 MSEK (1 111), varav 492 MSEK (305) förfaller till betalning under det närmaste kalenderåret.

**Finansiella leasingavtal**

För tillgångar som hyrs ut via finansiella leasingavtal gäller följande framtida leasingbetalningar och förfallotider:

MSEK	2009		2008	
	Bruttoin- vestering	Nuvärde av framtida minimi- lease avgifter	Bruttoin- vestering	Nuvärde av framtida minimi- lease avgifter
Inom ett år	68	41	43	40
Mellan ett och fem år	116	79	137	69
Senare än fem år	7	6	7	2
	<b>191</b>	<b>126</b>	<b>187</b>	<b>111</b>
Ej intjänade finansiell intäkter		65		76
<b>Summa</b>	<b>191</b>	<b>191</b>	<b>187</b>	<b>187</b>

I årets resultat ingår variabla avgifter med 6 MSEK (9). Total reserv för osäkra fordringar per balansdagen uppgår till 0 MSEK (0).

**NOT 29 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÄENDE**

Transaktioner med medlemmar i enlighet med föreningens ändamål betraktas i detta sammanhang inte som transaktion med närstående. Löner och liknande till ledande befattningshavare redovisas i Not 5. Utdelning från dotterföretag och intresseföretag framgår av Not 37.

Fordringar på och skulder till intresseföretag framgår av Noterna 15, 18, 24 och 26.

	2009	2008
Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, %	12	17
Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, %	8	12
Köp av varor och tjänster från intresseföretag, MSEK	411	404
Försäljning av varor och tjänster till intresseföretag, MSEK	37	94

**NOT 30 STATLIGA STÖD**

MSEK	2009	2008
Erhållna bidrag som redovisats som intäkt	11	8
Erhållna bidrag som reducerat kostnader	10	17
<b>Summa</b>	<b>21</b>	<b>25</b>
Under året erhållna bidrag som reducerat värdet på anläggningstillgångar.	0	9

**NOT 31 | AVECKLADE VERKSAMHETER**

Som ett led i Lantmännens strategi att fokusera på kärnaffärerna beslutades två större avyttringar under 2008. Affärsområde Lantmännen Granngården avyttrades under kvartal tre och avtal träffades om försäljning av Lantmännen Färskröd Sverige under kvartal fyra. Avyttringen av den svenska färskrödsverksamheten fullföljdes i januari 2009.

I sammanställningen nedan framgår dessa verksamheters påverkan på koncernen och koncernen exklusive verksamheterna under 2008.

Resultaträkning, MSEK	Kvarvarande verksamheter 2008	Verksamheter, avvecklade/ under avveckling 2008	Resultat från avvecklingen 2008	Summa 2008
Intäkter	41 200	2 522	0	43 722
Rörelsens kostnader	-39 618	-2 677	-291	-42 586
<b>Rörelseresultat</b>	<b>1 582</b>	<b>-155</b>	<b>-291</b>	<b>1 136</b>
Finansiella intäkter och kostnader	-392	-18	-24	-434
Återbäring och efterlikvid	-122	0	0	-122
<b>Resultat före skatt</b>	<b>1 068</b>	<b>-173</b>	<b>-315</b>	<b>580</b>
Årets skattekostnad	-77	41	0	-36
Minoritetens resultatandel	14	0	0	14
<b>Årets resultat</b>	<b>1 005</b>	<b>-132</b>	<b>-315</b>	<b>558</b>
<b>Balansräkning, MSEK</b>				
Summa tillgångar	31 931	811	-189	32 553
Summa skulder och avsättningar	21 283	560	126	21 969

**NOT 32 | STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARFÖRBINDELSER**

Ställda säkerheter, MSEK	För egna finansiella skulder		Totalt ställda säkerheter	
		Övriga åtaganden	2009	2008
Fastighetsinteckningar	1 313	-	1 313	1 552
Företagsinteckningar	10	-	10	13
Bankräkningar	-	21	21	88
Övrigt	-	-	-	84
<b>Summa</b>	<b>1 323</b>	<b>21</b>	<b>1 344</b>	<b>1 737</b>

För moderföretags skulder har fastighetsinteckningar motsvande 1 113 MSEK lämnats, varav 201 MSEK avser fastigheter tillhöriga dotterföretag.

**Ansvarförbindelser**

MSEK	2009	2008
Borgensförbindelser för		
- intresseföretag	70	91
- övriga	274	265
Övriga ansvarförbindelser	295	247
<b>Summa</b>	<b>639</b>	<b>603</b>

Den avyttrade svenska färskrödsverksamheten bedriver en del av sin verksamhet i en leasad fastighet i Umeå. Lantmännen ek för är, tillsammans med det sålda bolaget, avtalspart i denna lease. Ambitionen från köparens sida är att fortsätta bedriva verksamhet i fastigheten. Alla leasingavgifter betalas direkt av det sålda bolaget. Lantmännen subventionerar leasingavgiften som en del i försäljningsavtalet. En reserv för denna subvention är upptagen i koncernens och Lantmännen ek förs balansräkningar. Lantmännen bedömer inte att det finns någon ytterligare risk att Lantmännen kan komma att krävas på leasingavgifter för fastigheten. Någon ytterligare reservering eller ansvarförbindelse har därför inte redovisats.



NOT 33 NOTER TILL KASSAFLÖDESANALYSEN

MSEK	2009	2008
<b>1) Betalda räntor och erhållen utdelning</b>		
Erhållen utdelning	28	26
Erhållen ränta	165	242
Betald ränta	-431	-555
<b>Summa</b>	<b>-238</b>	<b>-287</b>
<b>2) Förvärv av verksamheter</b>		
<i>Förvärvade tillgångar och skulder</i>		
Immateriella anläggningstillgångar	183	900
Materiella anläggningstillgångar	9	440
Finansiella tillgångar	53	364
Varulager	4	44
Rörelsefordringar	35	188
Likvida medel	0	2
	<b>284</b>	<b>1 938</b>
Minoritet	16	-
Avsättningar	-	49
Lån	44	141
Rörelseskulder	52	154
	<b>112</b>	<b>344</b>
<b>Utbetald köpeskilling</b>	<b>172</b>	<b>1 594</b>
Likvida medel i förvärvade verksamheter	0	-2
<b>Påverkan på likvida medel</b>	<b>172</b>	<b>1 592</b>
<b>3) Avyttring av verksamheter</b>		
<i>Avytrade tillgångar och skulder</i>		
Immateriella anläggningstillgångar	0	9
Materiella anläggningstillgångar	236	92
Finansiella tillgångar	16	428
Varulager	28	604
Rörelsefordringar	468	159
Likvida medel	2	5
	<b>750</b>	<b>1 297</b>
Minoritet	0	15
Avsättningar	198	122
Lån	160	213
Rörelseskulder	225	382
Realisationsresultat	-16	-72
	<b>567</b>	<b>660</b>
<b>Erhållen köpeskilling</b>	<b>183</b>	<b>537</b>
Likvida medel i avyttrade verksamheter	-2	-5
<b>Påverkan på likvida medel</b>	<b>181</b>	<b>532</b>
<b>4) Investeringar</b>		
Under året har investering i materiella anläggningstillgångar via finansiella leasingavtal uppgått till 13 MSEK (4).		
<b>5) Likvida medel</b>		
Kassa och bank	385	269
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader	6	0
<b>Summa</b>	<b>391</b>	<b>269</b>

## Noter till moderföretaget

### NOT 34 INTÄKTERNAS FÖRDELNING

MSEK	2009	2008
<b>Nettoomsättning</b>		
Varuförsäljning	8 552	11 344
Övrigt	1 578	1 908
<b>Summa</b>	<b>10 130</b>	<b>13 252</b>
<b>Övriga rörelseintäkter</b>		
Realisationsvinster	61	224
Statliga stöd	1	1
Uthyrningsverksamhet	221	203
Övrigt	91	67
<b>Summa</b>	<b>374</b>	<b>495</b>

I moderföretagets realisationsvinster ingår vinster från försäljning av fastigheter med 61 MSEK (222).

### NOT 35 ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNING TILL REVISORER

MSEK	2009	2008
<b>Ernst &amp; Young</b>		
Revisionsuppdrag	3	3
Andra uppdrag	1	2
<b>Förtroendevalda</b>		
Revisionsuppdrag	1	1

Andra uppdrag avser främst revisionsnära konsultationer i samband med förvärv och avseende skattefrågor.

### NOT 36 RÖLSELERESULTAT

#### Transaktioner med närstående

I moderföretagets rörelseresultat ingår transaktioner med närstående enligt nedan.

Transaktioner med medlemmar i enlighet med föreningens ändamål betraktas i detta sammanhang inte som transaktion med närstående. Löner och liknande till ledande befattningshavare redovisas i Not 5. Utdelning från dotterföretag och intresseföretag framgår av Not 37.

MSEK	2009	2008
Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, %	9	14
Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, %	14	13
Köp av varor och tjänster från intresseföretag, MSEK	399	400
Försäljning av varor och tjänster till intresseföretag, MSEK	27	25

#### Leasingåtaganden

I rörelsens kostnader ingår kostnader för operationella leasar med 6 MSEK (4). Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningsbara operationella leasar.

#### Minimileaseavgifter förfaller till betalning

MSEK	2009	2008
Inom ett år	2	4
Mellan ett och fem år	8	8
Senare än fem år	6	8
<b>Summa</b>	<b>16</b>	<b>20</b>

### NOT 37 RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG OCH INTRESSEFÖRETAG

#### Resultat från andelar i koncernföretag

MSEK	2009	2008
Utdelning	475	552
Realisationsvinst vid avyttring av andelar	62	0
Realisationsförlust vid avyttring av andelar	0	-51
Nedskrivningar	-	-4
<b>Summa</b>	<b>537</b>	<b>497</b>

2009 har utdelning erhållits från bl.a. Arips AB, 185 MSEK, Swecon AB, 153 MSEK, Lantmännen Invest AB, 65 MSEK, och Lantmännen Finance, 68 MSEK.

Realisationsvinsten avser huvudsakligen avyttringen av Re Cere Försäkrings AB.

#### Resultat från andelar i intresseföretag

MSEK	2009	2008
Realisationsvinst vid avyttring av andelar	-	165
Realisationsförlust vid avyttring av andelar	0	-9
Resultatandel i handelsbolag	1	0
<b>Summa</b>	<b>1</b>	<b>156</b>

2008 års realisationsvinst kommer från försäljning av aktierna i Svenska Foder AB och Hedegaard A/S.

### NOT 38 RESULTAT FRÅN ÖVRIGA VÄRDEPAPPER OCH FORDRINGAR SOM ÄR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	2009	2008
Utdelning	12	14
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	0	197
Övrigt	0	2
<b>Summa</b>	<b>12</b>	<b>213</b>

Utdelning har erhållits huvudsakligen på aktier i InTrade-bolagen. Under Övrigt redovisas resultat från andelar i Accent Equity 2003 KB.

### NOT 39 VALUTAKURSDIFFERENSER SOM PÅVERKAT RESULTATET

MSEK	2009	2008
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	-47	50
Valutakursdifferenser på finansiella poster	153	-299
<b>Summa</b>	<b>106</b>	<b>-249</b>

NOT 40 SKATTER

Skatt på årets resultat

MSEK	2009	2008
<b>Aktuell skattekostnad (-)/skatteintäkt (+)</b>		
Periodens skattekostnad/intäkt	66	-12
<b>Summa aktuell skatt</b>	<b>66</b>	<b>-12</b>
<b>Uppskjuten skattekostnad (-)/skatteintäkt (+)</b>		
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-	-58
Uppskjuten skatt till följd av förändringar av skattesatser och ändrade skatteregler	-	-11
Uppskjuten skatteintäkt i under året aktiverat skattevärde i underskottsavdrag	66	214
<b>Summa uppskjuten skatt</b>	<b>66</b>	<b>145</b>
<b>Summa redovisad skatteintäkt</b>	<b>132</b>	<b>133</b>

Avstämning av effektiv skatt	2009		2008	
	Procent	MSEK	Procent	MSEK
Resultat före skatt		222		549
Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	26,3%	-58	28%	-154
Icke-avdragsgilla kostnader	2%	-4	1%	-7
Skattefria realisationsresultat	-12%	26	-26%	142
Skattefria utdelning	-57%	126	-28%	156
Skattemässigt avdragsgill insatsutdelning	-7%	16	-3%	15
Effekt av ändrade skattesatser och skatteregler	0%		3%	-15
Övrigt	-12%	26	1%	-4
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>-59%</b>	<b>132</b>	<b>-24%</b>	<b>133</b>

Skatteposter som redovisats direkt mot eget kapital

MSEK	2009	2008
Aktuell skatt i erhållna/lämnade koncernbidrag	66	-12
<b>Summa</b>	<b>66</b>	<b>-12</b>

Uppskjuten skattefordran

MSEK	2009	2008
Byggnader och mark	3	4
Övriga avsättningar	11	21
Underskottsavdrag	280	214
Övrigt	3	-8
<b>Summa, netto uppskjuten skattefordran</b>	<b>297</b>	<b>231</b>

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag 2009

MSEK	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultat-räkningen	Belopp vid årets utgång
Byggnader och mark	4	-1	3
Övriga avsättningar	21	-10	11
Underskottsavdrag	214	66	280
Övrigt	-8	11	3
<b>Summa</b>	<b>231</b>	<b>66</b>	<b>297</b>

Underskottsavdrag

Vid utgången av året fanns underskottsavdrag på cirka 1 064 MSEK, som i sin helhet beaktats vid beräkning av uppskjuten skattefordran.

NOT 41 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Patent, licenser och varumärken		Balanserade utvecklingskostnader	
	2009	2008	2009	2008
Akkumulerade anskaffningsvärden	247	247	51	48
Akkumulerade avskrivningar	-87	-75	-23	-13
<b>Bokfört värde</b>	<b>160</b>	<b>172</b>	<b>28</b>	<b>35</b>
Bokfört värde vid årets början	172	185	35	15
Investeringar	-	-	3	31
Försäljningar och utrangeringar	-	-	0	-2
Årets avskrivning enligt plan	-12	-13	-10	-9
<b>Bokfört värde</b>	<b>160</b>	<b>172</b>	<b>28</b>	<b>35</b>

NOT 42 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Mark <sup>1)</sup>		Byggnader		Maskiner och andra tekniska anläggningar		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Ackumulerade anskaffningsvärden	114	127	850	947	2 696	2 503	594	602	178	201
Ackumulerade avskrivningar	-51	-59	-623	-702	-1 977	-1 969	-505	-503	-	-
Ackumulerade uppskrivningar	-	-	0	5	-	-	-	-	-	-
Ackumulerade nedskrivningar	-	-	-54	-50	-144	-147	-1	-1	-	-
<b>Bokfört värde</b>	<b>63</b>	<b>68</b>	<b>173</b>	<b>200</b>	<b>575</b>	<b>387</b>	<b>88</b>	<b>98</b>	<b>178</b>	<b>201</b>
Bokfört värde vid årets början	68	64	200	171	387	322	98	98	201	161
Investeringar	1	3	25	45	109	149	9	21	188	40
Försäljningar och utrangeringar	-5	-1	-80	-6	-5	-5	-2	-2	-	-
Årets avskrivning enligt plan	-2	-1	-9	-9	-93	-79	-17	-19	-	-
Årets nedskrivningar	-	-	-	-4	-	-	-	-	-	-
Under året återförda nedskrivningar	-	-	-	-	3	3	-	-	-	-
Omklassificeringar	1	3	37	3	174	-3	-	-	-211	0
<b>Bokfört värde</b>	<b>63</b>	<b>68</b>	<b>173</b>	<b>200</b>	<b>575</b>	<b>387</b>	<b>88</b>	<b>98</b>	<b>178</b>	<b>201</b>
<i>Taxeringsvärden</i>	<i>179</i>	<i>200</i>	<i>982</i>	<i>1 097</i>						

<sup>1)</sup> Inklusive markanläggningar

NOT 43 FÖRVALTNINGSFASTIGHETER

MSEK	Mark <sup>1)</sup>		Byggnader		Summa förvaltningsfastigheter	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Ackumulerade anskaffningsvärden	101	124	868	1 021	969	1 145
Ackumulerade avskrivningar	-40	-49	-486	-589	-526	-638
<b>Bokfört värde</b>	<b>61</b>	<b>75</b>	<b>382</b>	<b>432</b>	<b>443</b>	<b>507</b>
Bokfört värde vid årets början	75	76	432	306	507	382
Investeringar	3	2	92	132	95	134
Försäljningar och utrangeringar	-10	0	-23	0	-33	0
Årets avskrivning enligt plan	-1	-1	-6	-6	-7	-7
Koncerninterna överlåtelse <sup>2)</sup>	-6	-	-112	-	-118	-
Omklassificeringar	0	-2	-1	-	-1	-2
<b>Bokfört värde</b>	<b>61</b>	<b>75</b>	<b>382</b>	<b>432</b>	<b>443</b>	<b>507</b>
<i>Taxeringsvärden, MSEK</i>	<i>174</i>	<i>229</i>	<i>471</i>	<i>654</i>	<i>645</i>	<i>883</i>

<sup>1)</sup> Inklusive markanläggningar.

<sup>2)</sup> Under året har fastigheter överförts från Lantmännen ek för till en inom Lantmännenkoncernen nybildad fastighetsgrupp.

Fastigheter där mindre än 10% av lokalytan utnyttjas för moderföretagets egen verksamhet, klassificeras som förvaltningsfastigheter.

Verkligt värde och dess förändring

MSEK	2009	2008
Verkligt värde vid årets början	1 403	1 093
Investeringar i fastigheterna	35	139
Avyttringar	-78	-13
Koncerninterna förflyttningar	-283	-
Värdeförändringar	-24	176
Omklassificeringar	33	8
<b>Verkligt värde vid årets slut</b>	<b>1 086</b>	<b>1 403</b>

Verkligt värde har fastställts baserat på interna bedömningar. Avstämning har också skett gentemot fastighetsförsäljningar genomförda under året.

Värdet har bedömts med hjälp av följande värderingsmetoder:

- I flertalet fall har ortprismetoden använts, där genomförda försäljningar av likvärdiga fastigheter på marknaden använts som underlag för bedömningen av värdet.
- Avkastningsvärdering genom kassaflödeskalkyler, där fastigheternas framtida driftsnetton och bedömda restvärden nuvärdesberäknats.
- I vissa fall har avkastningsvärdering genom nettokapitaliseringsmetoden använts, där ett normaliserat driftsnetto sätts i relation till ett marknadsanpassat direktavkastningskrav.

Förvaltningsfastigheternas påverkan på periodens resultat

MSEK	2009	2008
Hysesintäkter	171	160
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll	-75	-80
<b>Driftsnetto</b>	<b>96</b>	<b>80</b>



NOT 44 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

MSEK	2009	2008
Akkumulerade anskaffningsvärden	5 911	6 007
Akkumulerade uppskrivningar	200	200
Akkumulerade nedskrivningar	-490	-515
<b>Bokfört värde</b>	<b>5 621</b>	<b>5 692</b>
Bokfört värde vid periodens början	5 692	6 019
Inköp	1	435
Årets nedskrivningar	-	-4
Försäljningar	-72	-758
<b>Bokfört värde</b>	<b>5 621</b>	<b>5 692</b>

I årets försäljningar ingår bl.a. avyttringen av ReCere Försäkrings AB.  
I årets försäljning ingår 40 MSEK avseende innehav som överlätits inom koncernen.

Nedskrivningar och återförda nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Resultat från andelar i koncernföretag".

Moderföretagets och koncernens innehav av andelar i koncernföretag 2009-12-31

Sammanställningen omfattar direktägda dotterföretag samt indirekt ägda dotterföretag med omsättning överstigande 200 MSEK.

Bolagsnamn	Organisationsnummer	Säte	Antal andelar	Andel i %	Redovisat värde, MSEK
<b>Aktier och andelar i svenska dotterföretag</b>					
AB Skånefågel	556056-1457	Sölvesborg	1 000	100,0	1
Arips AB	556413-4293	Stockholm	6 111 289	100,0	6
Conagri AB	556294-4701	Malmö	102	51,0	5
Dooftmas & Co AB	556547-7394	Stockholm	3 400 000	100,0	238
Fastighets AB Tre Skåne	556044-1031	Malmö	39 500	79,0	38
Gyllebo Gödning AB	556179-2911	Lidköping	2 000	66,7	0
Lantmännen Agroenergi AB	556215-0606	Huskvarna	30 000	100,0	231
Lantmännen Agroetanol AB	556028-0611	Norrköping	50 000	100,0	266
Lantmännen AS-Faktor AB	556530-9720	Enköping	100	100,0	0
Lantmännen BioAgri AB	556056-1283	Enköping	20 000	100,0	3
Lantmännen Cerealia AB	556017-2222	Malmö	200 000	100,0	512
Lantmännen Schulstad A/S	10 245 613	Köpenhamn		100,0	
Lantmännen Cerealia A/S	69 120 717	Vejle		100,0	
Lantmännen Axa PL Sp.z.o.o.	KRS8038	Poznan		100,0	
AS Rigas Dzirnāvnieks, JSC	400 030 266	Riga		93,7	
Lantmännen Energi AB	556118-3954	Stockholm	400	100,0	54
Aspen Petroleum AB	556329-9519	Göteborg		100,0	
Lantmännen Fastigheter AB	556017-8443	Stockholm	3 000	100,0	4
Lantmännen Fastigheter i Göteborg KB	969685-9074	Stockholm		100,0	8
Lantmännen Finans AB	556664-8118	Stockholm	3 000 000	100,0	300
Lantmännen Invest AB	556003-3192	Stockholm	440 000	100,0	95
Lantmännen Bygglant AB	556301-2771	Örebro	47 500	95,0	
Lantmännen Doggy AB	556055-5129	Värgårda	103 625	100,0	
Lantmännen Reppe AB	556000-1538	Växjö	25 000	100,0	
Lantmännen Kronfågel Holding AB	556529-6372	Stockholm	15 000 000	100,0	305
Lantmännen Kronfågel AB	556145-4223	Stockholm		100,0	
Lantmännen Danpo A/S	31 241 316	Farre		100,0	
Lantmännen Maskin AB	556005-7639	Malmö	10 000	100,0	10
Lantmännen Maskin AS	914 109 981	Asker		100,0	
Akerhus Traktor AS	947 340 204	Jessheim		70,0	
LMB Danmark A/S	75 297 319	Brøndby		100,0	
Lantmännen Unibake Sweden AB	556186-7796	Örebro	100 000	100,0	27
Maselaboratorierna AB	556009-7353	Uppsala	5 000	100,0	0
Nötcenter Viken AB	556559-4503	Falköping	6 000	66,7	3
SeedGard AB	556668-7546	Stockholm	5 100	51,0	5
Svalöf Weibull AB	556001-5272	Svalöv	298 667	100,0	238
Swecon Baumaschinen GmbH	HR B1403	Düsseldorf		100,0	
Swecon Anläggningsmaskiner AB	556575-1137	Eskilstuna	488 150	97,6	372
Valtra Traktor AB	556070-1897	Eskilstuna	140 630	57,4	0
Åhus Foder HB	969723-3394	Åhus		70,0	0
<b>Aktier och andelar i utländska dotterföretag</b>					
Cerealia Bakeries Holding A/S	26 864 097	Danmark	5 000	100,0	1
Lantmännen Finance Ireland	162531	Dublin	9 292 703	100,0	1 104
Dirual AG	CH-0203002	Zurich	199 997	100,0	22
Lantmännen Cerealia AS	910629085	Oslo	17 968 129	100,0	221
Lantmännen Unibake Denmark A/S	37 249 211	Horsens	3 000 000	100,0	1 518
Lantmännen Unibake GmbH & Co KG	HRA121351	Verden		100,0	
Unibake Poland Sp.z.o.o.	KRS000089367	Nieporęt		100,0	
Lantmännen Unibake USA, Inc	36-4034179	USA		100,0	
Eurobuns Limited	3315763	England		100,0	
Lantmännen Unibake Benelux NV	0461025063	Londerzeel		100,0	
Lantmännen Unibake Norge AS	989 135 082	Oslo	3 405 694	100,0	34
<b>SUMMA moderföretaget</b>					<b>5 621</b>

**NOT 45 VARULAGER**

MSEK	2009	2008
Råvaror och förnödenheter	1 293	1 837
Varor under tillverkning	0	1
Färdiga varor och handelsvaror	748	876
Förskott till leverantörer	0	18
<b>Summa</b>	<b>2 041</b>	<b>2 732</b>

Av lagrets totala värde avser 76 MSEK (63 MSEK) varor värderade till netto-försäljningsvärde.

**NOT 46 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER**

MSEK	2009	2008
Förutbetalda kostnader	147	164
Upplupna intäkter	87	153
<b>Summa</b>	<b>234</b>	<b>317</b>

**NOT 47 BOKSLUTSDISPOSITIONER, OBESKATTADE RESERVER**

Obeskattade reserver, MSEK	2009	2008
Akkumulerade avskrivningar utöver plan		
- Immateriella tillgångar	111	111
- Maskiner och inventarier	200	200
<b>Summa</b>	<b>311</b>	<b>311</b>

**NOT 48 PENSIONER**

Pensionsskuld, MSEK	2009	2008
FPG/PRi, kreditförsäkrad	727	727
Övriga	4	4
<b>Summa</b>	<b>731</b>	<b>731</b>

**NOT 52 STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARFÖRBINDELSER**

Ställda säkerheter, MSEK	För egna finansiella skulder	Övriga åtaganden	Totalt ställda säkerheter	
			2009	2008
Fastighetsinteckningar	913	-	913	1 174
Bankräkningar	-	21	21	88
<b>Summa</b>	<b>913</b>	<b>21</b>	<b>934</b>	<b>1 262</b>

Ansvarförbindelser, MSEK	2009	2008
Borgensförbindelser för		
- koncernföretag	1 094	1 096
- intresseföretag	70	91
Övriga ansvarförbindelser	296	268
<b>Summa</b>	<b>1 460</b>	<b>1 455</b>

**NOT 49 ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR**

MSEK	Strukturåtgärder
Redovisat värde vid periodens ingång	167
Avsättningar som gjorts under perioden	45
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-17
Återfört under perioden	-18
<b>Redovisat värde vid perioden utgång</b>	<b>177</b>

I periodens avsättningar inkluderas ökning av tidigare befintliga avsättningar.

Merparten av årets avsättningar avser strukturåtgärder inom ramen för koncernens effektiviseringsprogram, Shape.

**NOT 50 ÖVRIGA KORTFRISTIGA SKULDER**

Övriga kortfristiga skulder innehåller skulder till medlemmar avseende sparmedel och kapitalkonto uppgående till 1 306 MSEK (1 292).

**NOT 51 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

MSEK	2009	2008
Upplupna personalrelaterade kostnader	125	156
Upplupna räntor	48	85
Övriga upplupna kostnader	449	515
Förutbetalda intäkter	21	14
<b>Summa</b>	<b>643</b>	<b>770</b>

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att, såvitt vi känner till, årsredovisningen är upprättad i överensstämmelse med god redovisningssed för ekonomiska föreningar, lämnade uppgifter stämmer med de faktiska förhållandena och ingenting av väsentlig betydelse är utelämnat som skulle kunna påverka den bild av företaget som skapats av årsredovisningen.

Stockholm den 18 februari 2010



Thomas Bodén  
*Ordförande*



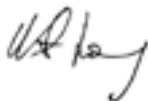
Bengt-Olov Gunnarson  
*Vice ordförande*



Paul Bergqvist



Birgitta Carlander



Nils Lundberg



Thomas Magnusson



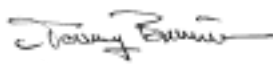
Anitra Steen



Hans Wallemyr



Björn Wallin



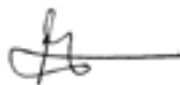
Tommy Brunsärn



Gert Gustavsson



Görgen Kier



Per Strömberg  
*Verkställande direktör*

Vår revisionsberättelse har lämnats den 18 februari 2010

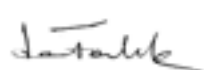
Ernst & Young AB



Lars Träff  
*Auktoriserad revisor*



Torvald Carlsson



Lars Falck



Anders Åbyhammar

Koncernens resultat- och balansräkning samt moderföretagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på ordinarie föreningsstämma.

# Revisionsberättelse

Till föreningsstämman i Lantmännen ek för  
Org.nr 769605-2856

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Lantmännen ek för år 2009. Föreningens årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 71-116. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisions sed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort när de upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen samt att utvärdera den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i föreningen för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot föreningen. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med lagen om ekonomiska föreningar, årsredovisningslagen eller föreningens stadgar. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av föreningens och koncernens resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker att föreningsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för föreningen och för koncernen, disponerar vinsten i föreningen enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 18 februari 2010

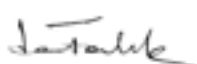
Ernst & Young AB



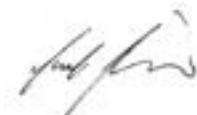
Lars Träff  
Auktoriserad revisor



Torvald Carlsson



Lars Falck



Anders Åbyhammar



# Föreningsstyrningsrapport

*Föreningsstyrningsrapporten har inte granskats av föreningens revisorer.*

Lantmännen ek för är en svensk ekonomisk förening med sitt säte i Stockholm, Sverige. Styrningen av koncernen bygger bland annat på föreningens stadgar, den svenska lagen om ekonomiska föreningar, koden för styrning av lantbrukskooperativa föreningar och föreningsföretag (i fortsättningen benämnd Föreningskoden) samt andra tillämpliga lagar och regler.

Lantmännens styrelse och verkställande ledning strävar efter att företaget på bästa sätt ska möta de krav som ägare, anställda och andra intressenter ställer på företaget.

## Föreningskoden

Föreningskoden har tagits fram med "Svensk kod för bolagsstyrning" från 2004 som förebild. Föreningskoden syftar, på samma sätt som "Svensk kod för bolagsstyrning", till att skapa goda förutsättningar för en aktiv och ansvarstagande ägarroll, en väl avvägd balans mellan ägare, styrelse och verkställande ledning, bidra till en tydlig ansvarsfördelning mellan föreningens lednings- och kontrollorgan samt att skapa största möjliga transparens gentemot ägare, marknad och samhället i övrigt. Föreningskoden syftar dessutom till att främja att föreningslagens principer om att medlemmarna ska delta i förvaltningen av föreningen tillämpas i praktiken.

Enligt Föreningskoden ska styrelsen avge rapport över hur väl den interna kontrollen avseende finansiell rapportering fungerat under det senaste räkenskapsåret. Lantmännens styrelse har valt att endast uttala sig om hur den interna kontrollen organiserats. Detta ligger i linje med de förenklingar som intagits i den reviderade koden för bolagsstyrning, som gäller från 1 juli 2008.

## Ägare

Koncernens moderföretag är Lantmännen ek för, ett kooperativt företag som ägs av cirka 37 000 lantbrukare i Sverige. Ägarna, det vill säga medlemmarna i föreningen, ska bedriva lantbruk eller livsmedelsproduktion inom föreningens verksamhetsområde. Ägarna har möjlighet att vid olika ägarmöten och distriktsstämma uttrycka sina åsikter till styrelse och ledning, bland annat genom motioner. Se även beskrivning under Utveckling av ägarmodellen och Ägarnytta. ▶ Sid 12-14

## Ägarrelationer

Avdelningen för Ägarrelationer har under året haft nio medarbetare; sex medlemsansvariga, redaktören för Grodden, en medlemsadministratör och medlemschefen. Det ekonomiska utfallet för avdelningen och dess verksamhet 2009 uppgick till cirka 34 MSEK, varav cirka 10 MSEK avser kostnader för själva avdelningen. Distriktens kostnader uppgick till cirka 15 MSEK av de 34 MSEK, varav fasta arvoden beslutade av föreningsstämman var cirka 33 procent och 36 procent var



rörliga arvoden, resterande 31 procent avser kostnader för distriktens olika aktiviteter. Under året har tillsammans med distriktsstämmor och stadgebundna ägarmöten cirka 130 aktiviteter genomförts i distrikten. Kostnaden för utbildningsverksamhet uppgick till närmare två miljoner, liksom kostnaden för Föreningsstämman. belastar avdelningen med knappt två miljoner. Övriga aktiviteter som hanteras av avdelningen är bland annat fullmäktigemöte, förtroenderåd, distriktsstyrelsekonferens, stämموvalberedning och ägartidningen Grodden. Kostnaden för dessa verksamheter uppgår till cirka 6 MSEK.

#### *Insatskapital och rösträtt*

Varje medlem i föreningen har en röst oberoende av insatsens storlek. Medlemmens insatsskyldighet baseras på omsättningsvärdet, i form av inköp från och leveranser till föreningen. Styrelsen beslutar om vilka produktområden som utgör bas för insatsskyldigheten. Insatsskyldigheten för den enskilde medlemmen är i och med en stadgeändring på föreningsstämman den 28 april 2009 15 procent av det genomsnittliga omsättningsvärdet med föreningen -under de fem senaste åren. Insatsskyldigheten uppgår dock lägst till 10 000 SEK och högst till 450 000 SEK. Av det totala insatskapitalet på 1 266 MSEK är 606 MSEK inberalt och resten har emitterats från utdelningsbart kapital i föreningen.

#### *Föreningsstämma*

Föreningsstämman är Lantmännens högsta beslutande organ.

Stämman består av representanter för medlemmarna, fullmäktige, som väljs vid föreningens distriktsstämmor. Distrikten är bas för medlemmarnas roll som ägare i föreningen. Distrikten utser en fullmäktige för varje påbörjat 500-tal medlemmar i distriktet. I samband med årets föreningsstämma ändrades principerna för fördelning av fullmäktige, samtidigt som det beslutades att antalet fullmäktige inte får understiga 100. Fullmäktigemandat fördelas utifrån ett delningstal i relation till antalet röstberättigade i distrikten och organisationsmedlem. Ordförande i distriktsstyrelse och styrelseordförande hos organisationsmedlemmar skall vara fullmäktige. Varje fullmäktige har en röst vid stämman. Föreningsstämman är beslutför då mer än hälften av hela antalet fullmäktige är närvarande. Varje medlem har rätt att få ärenden behandlade på föreningsstämman.

Ordinarie föreningsstämma ska hållas inom sex månader efter räkenskapsårets utgång. Vid ordinarie föreningsstämma väljs föreningens styrelse, valberedning och revisorer. Övriga obligatoriska ärenden vid stämman omfattar bland annat beslut om fastställande av resultat- och balansräkning, disposition av föreningens resultat, ansvarsfrihet för styrelse och vd samt fastställande av ersättning till styrelse och revisorer.

#### *Föreningsstämman 2009*

Ordinarie föreningsstämma hölls den 28 april i Stockholm. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Mandattiden utgick för Bengt-Olov Gunnarson, Birgitta Carlander, Elisabet Annell, Nils Lundberg





och Hans Wallemyr. Stämman beslutade att styrelsen för Lantmännen ek för ska bestå av nio stämvalda ledamöter samt föreningens verkställande direktör. Vid stämman omvaldes Bengt-Olov Gunnarson, Birgitta Carlander, Nils Lundberg och Hans Wallemyr, till ny ledamot valdes Anitra Steen. Stämman beslutade att antalet revisorer ska vara fyra, en auktoriserad revisor och tre förtroendevalda revisorer. Revisorerna utses för ett år i taget. Till auktoriserad revisor i föreningen valdes revisionsfirman Ernst & Young AB, med auktoriserade revisorn Lars Träff som huvudansvarig. Som förtroendevalda revisorer omvaldes Torvald Carlsson, Lars Falck, och Anders Åbyhammar. Stämman beslutade därutöver om arvoden till styrelsen och övriga förtroendevalda, såväl fasta årsarvoden som dagarvoden och reseersättningar. Stämman utsåg även nio ledamöter till valberedningen för tiden fram till och med 2010 års ordinarie stämma.

Föreningsstämman beslutade om insatsutdelning med totalt 57 MSEK att fördelas på såväl inbetalt som emitterat insatskapital samt insatsemission med totalt 110 MSEK att fördelas med 25 procent på insatsgrundande omsättning och med 75 procent på inbetalda och emitterade medlemsinsatser. Utöver utdelning och emission hade styrelsen beslutat utbetala återbäring och efterlikvid på 121 MSEK. Totalt återfördes därigenom 288 MSEK till medlemmarna under 2009. Stämman beslutade vidare om nya stadgar, en motion om bas för insatsgrundande omsättning samt riktlinjer för rörlig ersättning till ledande befattningshavare 2009.

Totalt antal utsedda fullmäktige var 93 personer, 92 var närvarande vid stämman. Med undantag för Elisabet Annell, var samtliga styrelseledamöter och valda revisorer närvarande vid stämman.

#### *Extra föreningsstämma*

Den 1 oktober hölls en extrastämma och distriktsstyrelsekonferens. Stämman behandlade ett förslag om rörlig ersättning till ledande befattningshavare för 2010.

#### *Förtroenderåd*

Till föreningen finns ett förtroenderåd knutet. I förtroenderådet ska styrelseordföranden i distrikt och organisationsmedlem ingå. Utöver dessa kan styrelsen utse ytterligare ledamöter. Förtroenderådets roll är att vara rådgivare till föreningsstyrelsen i utvecklingsfrågor av mer långsiktig karaktär samt att förmedla information mellan styrelsen och distrikten. Förtroenderådet har även till uppgift att ta del i beredning av principiella frågor och att nominera ledamöter till föreningens valberedning.

#### *Förtroenderådet 2009*

Till ledamöter i förtroenderådet har styrelsen, utöver de obligatoriska ledamöterna enligt ovan, utsett två representanter för lokalföreningarna. Vid förtroenderådets möten deltar även föreningsstyrelsen, föreningens förtroendevalda revisorer och en representant för valberedningen. Förtroenderådet har haft tre protokollförda möten under året.

#### *Valberedning*

Valberedningens uppgift är att förbereda och lämna förslag till beslut om val av ledamöter i föreningsstyrelsen och val av revisorer samt arvoden och ersättningar till dessa, och lämna förslag till arvode och ersättningar till övriga förtroendevalda. Valberedningen ska bestå av 7-13 ledamöter och väljs av ordinarie föreningsstämma. Valberedningen utser inom sig ordförande.

Utgångspunkt för valberedningens arbete är en bedömning av om styrelsen är ändamålsenligt sammansatt vad gäller kompetens utifrån föreningens aktuella situation och framtida inriktning. Underlag för bedömningen är bland annat en utvärdering av styrelsens arbetsmetoder och beslutsprocesser, utförd av oberoende part på styrelseordförandens uppdrag och i samråd med valberedningen. Eventuell nyrekrytering till styrelsen sker därefter utifrån en av valberedningen framtagna kravspecifikation.

Under 2009 har valberedningen bestått av nio personer, Lars Reyier, ordförande, Per-Olof Malm, vice ordförande samt Magnus Aaby-Ericsson, Håkan Christensson, Kjell Eriksson, Anders Hansson, Kerstin Mood, Karola Reuterström och Christer Samuelsson.

#### **Föreningsstyrelse**

Styrelsens övergripande uppgift är att för medlemmarnas räkning förvalta föreningens angelägenheter på ett sådan sätt att medlemmarnas ekonomiska intressen tillgodoses på bästa möjliga sätt. Styrelsen ansvarar för föreningens organisation och förvaltningen av föreningens angelägenheter samt för att kontrollen av bokföringen, medelsförvaltningen och ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande. Styrelsen beslutar om koncernens övergripande mål, strategiska planer och väsentliga policys samt övervakar att dessa efterlevs och uppdateras. Styrelsen beslutar även om förvärv, avyttringar och större investeringar samt godkänner årsredovisning och delårsrapporter. Till styrelsens uppgifter hör även att utöva tillsyn över vd och att fortlöpande utvärdera koncernledningen. Styrelsen ska tillse att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av föreningens verksamhet och ekonomiska ställning, att den externa informationen präglas av öppenhet och saktighet, att det finns tillfredsställande kontroll av att lagar och regler efterlevs och att erforderliga etiska riktlinjer fastställs.

Arbetet i styrelsen styrs av en arbetsordning som bland annat reglerar arbetsfördelning och ansvar mellan styrelsen, ordföranden och vd. Arbetsordningen uppdateras och fastställs minst en gång per år, normalt vid det konstituerande styrelsemötet.

Styrelsen i Lantmännen ska bestå av lägst 7 och högst 13 ledamöter samt av verkställande direktören. Styrelsen utser inom sig ordförande. Inom styrelsen finns ett revisionsutskott, ett ersättningsutskott och ett ägarutskott. Syftet med utskotten är att fördjupa och effektivisera styrelsens arbete samt att bereda ärenden inom respektive område. Utskotten har inte någon beslutsrätt. Ledamöter i utskotten utses av styrelsen vid det konstituerande styrelsemötet. Instruktioner för utskotten ingår i styrelsens arbetsordning.

*Styrelsens arbete under 2009*

Sedan ordinarie föreningsstämma den 28 april 2009 består styrelsen av nio ledamöter som valts av stämman, tre representerar för de anställda samt vd. Inga suppleanter förekommer. Chefen för den koncerngemensamma enheten Juridik är styrelsens sekreterare. Ingen av de stämموvalda styrelseledamöterna har anställningsliknande förhållande med Lantmännen. Till ordförande har styrelsen utsett Thomas Bodén. Styrelsens sammansättning framgår av presentationen. ► Sid 124-125

Under året har styrelsen haft 18 sammanträden, varav 6 per telefon och två per capsulam. Av tabell nedan framgår styrelsens närvaro vid mötena.

Under året har styrelsen bland annat fattat beslut om förvärv av pastavarumärket Soppa i Norge. Styrelsen har vidare beslutat om att bygga ett nytt bageri för bakverk i Storbritannien och om nedläggning av bageriet i Frstrup. Beslut har vidare fattats om att produktionen vid Kronfågels slakteri i Kristianstad överförs till anläggningen i Valla under 2010-2011, samt nedläggning av kvarnen i Mjölby. Vid två möten har föreningens revisorer deltagit.

*Revisionsutskottet*

Revisionsutskottet har till uppgift att vara beredningsorgan i frågor avseende riskbedömning, intern kontroll, finansiell rapportering och revision. Utskottets arbete ska säkerställa att risker hanteras på rätt sätt, att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs samt att ändamålsenliga relationer upprätthålls med de externa revisorerna. Utskottet ska tillse att externa revisorers oberoende ställning upprätthålls och utvärdera revisionen och ge information till valberedningen om utfallet. Koncernens internrevision rapporterar direkt till revisionsutskottet.

Utskottet består av Birgitta Carlander, ordförande samt Nils Lundberg och Hans Wallemyr. Chefen för internrevisionen är sekreterare. Ledamöterna utses för ett år i taget. Förutom att protokoll från Revisionsutskottets möten distribueras

till styrelsen, rapporterar utskottets ordförande alla viktiga frågor muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde. Utskottet har haft fyra protokollförda möten under året.

*Ersättningsutskottet*

Ersättningsutskottet har till uppgift att bereda frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för företagsledningen. Utskottet utarbetar principer för ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningen. Dessa principer ska godkännas av föreningsstämman. Utskottet bereder och lämnar beslutsunderlag till styrelsen avseende vd och till vd avseende övriga medlemmar av koncernledningen.

Utskottet består av Thomas Bodén, ordförande samt Paul Bergqvist, Anita Steen och vd Per Strömberg som adjungerad ledamot. Koncernens HR-direktör är sekreterare. Ledamöterna utses för ett år i taget.

Förutom att protokoll från Ersättningsutskottets möten distribueras till styrelsen, rapporterar utskottets ordförande alla viktiga frågor muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde.

Utskottet har haft 6 protokollförda möten under året.

*Ägarutskottet*

Ägarutskottet har till uppgift att vara beredningsorgan i frågor om ägande och ägarorganisation i koncernen. Ägarutskottets arbete syftar till att säkerställa att arbetet med ägarfrågor hanteras i enlighet med föreningslag och stadgar. Vidare syftar arbetet till att utveckling av stadgar, organisation och förhållandet till förtroendevalda och ägare sker på ett sådant sätt att verksamheten över tiden anpassas till förändringar i samhälle och affärliv.

Utskottet består av Bengt-Olov Gunnarson, ordförande, Thomas Magnusson, Björn Wallin samt Lantmännens chefsjurist Lena Weman. Koncernens medlemschef är sekreterare. Ledamöterna utses för ett år i taget.

Förutom att protokoll från Ägarutskottets möten distribueras till styrelsen, rapporterar utskottets ordförande alla viktiga

**Deltagare i koncernstyrelsemöten 2009**

	26 jan Tele- möte	5 feb Tele- möte	19 feb	1 apr	15 apr Tele- möte	28 apr	28 apr Konstituerande styrelsemöte	7 maj	20 maj Per capsulam	2 jun Per capsulam	15 jun Tele- möte	22-23 jun	24 jul Tele- möte	1-2 sep	20 sep Tele- möte	30 sep	4 nov	17-18 dec
Thomas Bodén	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Elisabet Annell	●	●	●	●	—	—												
Paul Bergqvist	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	—	●	●	●	—	●	●	●
Tommy Brunsärn	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Birgitta Carlander	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	—	●	●	●
Bengt-Olov Gunnarson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gert Gustavsson	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Görgen Kier	—	●	●	—	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nils Lundberg	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Thomas Magnusson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Anitra Steen																		
Hans Wallemyr	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	—	—	●	●
Per Strömberg	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Björn Wallin	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Närvarande

— Ej närvarande

Elisabet Annell avgick som styrelseledamot 2009-04-28.

Anitra Steen invaldes som styrelseledamot 2009-04-28.



frågor muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde. Utskottet har haft sex protokollförda möten under året.

#### **Vd och koncernledning**

Verkställande direktören, tillika koncernchef, utses av styrelsen och ansvarar för den löpande förvaltningen av föreningen. Arbetsfördelningen mellan styrelse och vd regleras i styrelsens arbetsordning. Lantmännens koncernledning består för närvarande av 10 ledamöter nämligen vd, divisionschefer och samtliga chefer för gemensamma funktioner. Under året har en omorganisation genomförts där strukturen med åtta affärsområdena omorganiserats till fyra divisioner. Koncernledningens sammansättning framgår av presentationen.

Koncernledningen sammanträder som regel en gång per månad. Koncernledningen har det övergripande samordningsansvaret för koncernen.

#### **Internrevision**

Internrevisionen är en, i förhållande till övriga koncernen, oberoende verksamhet, som ska bedriva objektiv säkrings- och rådgivningsverksamhet. Internrevisionen ska, på ett systematiskt och strukturerat sätt, utvärdera och därigenom bidra till ökad effektivitet i koncernens riskhantering, styrning och kontroll samt i koncernens ledningsprocesser.

Internrevisionen rapporterar väsentliga iakttagelser och förbättringsförslag till koncernens styrelse via Revisionsutskottet och även till den operativa verksamheten. Internrevisionen granskar hela koncernen och är även den oberoende granskningsfunktionen för Lantmännen Finans AB enligt Finansinspektionens krav. Förutom de granskningar som utförs enligt internrevisionsplanen stödjer funktionen koncernens styrelse och ledning med utredningar och rådgivning.

Under 2009 har Internrevisionen identifierat övergripande risker i koncernen, utfört ett antal granskningar både inom affärsområdena och i de gemensamma funktionerna, samt upprättat en revisionsplan för 2010. Internrevisionen deltar även i olika styrgrupper och kommittéer för att erhålla väsentlig information och vara remissinstans i frågor avseende riskhantering, intern styrning och kontroll.

#### **Extern revision**

Antalet ordinarie revisorer är fyra varav en auktoriserad och tre förtroendevalda. Samtliga revisorer är valda av stämman. Auktoriserade revisorer är revisionsfirman Ernst & Young och revisorernas arbete leds av auktoriserade revisorn Lars Träff. Förtroendevalda revisorer är Torvald Carlsson, Lars Falck och Anders Åbyhammar. Samtliga revisorer utses av stämman för ett år i taget.

# Styrelsens rapport om intern kontroll

*Styrelsens rapport om intern kontroll har inte granskats av föreningens revisorer.*

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för intern kontroll regleras i den svenska lagen om ekonomiska föreningar. Styrelsens ansvar regleras även i svensk kod för styrning av lantbrukskooperativa föreningar och föreningsföretag (Föreningskoden). Enligt Föreningskoden ska styrelsen avge rapport över hur väl den interna kontrollen avseende finansiell rapportering fungerat under det senaste räkenskapsåret. Som framgår under avsnittet Föreningsstyrningsrapport på [► Sid 118](#) har Lantmännens styrelse valt att endast uttala sig om hur den interna kontrollen organiserats.

Nedan följer en beskrivning av de viktigaste inslagen i föreningens system för internkontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen.

Internkontroll avseende den finansiella rapporteringen är en process som involverar koncernens styrelse, Revisionsutskottet, vd, ledning och övriga medarbetare och som utformats för att ge en försäkran om tillförlitligheten i den finansiella rapporteringen. Den interna kontrollens övergripande syfte är att skydda ägarnas investeringar och föreningens tillgångar.

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen och innefattar de värderingar och den etik som Lantmännenkoncernen kommunicerar och verkar utifrån samt koncernens organisationsstruktur, ledarskap, beslutsvägar, befogenheter, ansvar samt den kompetens som medarbetarna besitter. Ytterligare viktiga områden i Lantmännens interna kontroll är kommunikation och information samt uppföljning.

Lantmännenkoncernens värderingar utgör ett långsiktigt åtagande kopplat till uppdrag och affärsidé, mål och strategier

som vägleder medarbetarna i den dagliga verksamheten. Koncernen har som ambition att ”ansvar från jord till bord” ska genomsyra samtliga handlingar, både internt och externt. 2008 upprättade, fastställde och kommunicerade styrelsen en uppförandekod för koncernen. Under 2009 har implementeringen fortsatt med omfattande utbildningsinsatser för att säkerställa att samtliga medarbetare och övriga som omfattas av uppförandekoden, till exempel leverantörer, tar del av denna och förstår den.

Styrelsen har det övergripande ansvaret för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Styrelsen har fastställt en skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och som reglerar styrelsens och dess utskotts inbördes arbetsfördelning. Ett revisionsutskott finns som löpande rapporterar till styrelsen.

I Lantmännenkoncernen arbetas det kontinuerligt med att säkerställa rätt kompetens på nyckelpositioner såväl för de gemensamma funktionerna som inom de olika affärsområdena. Utöver detta finns policies för viktiga områden som definierar ansvar och befogenheter samt riktlinjer för tillvägagångssätt. Policies finns tillgängliga på koncernens intranät. För koncernens finansiella rapportering finns även upprättat en ekonomihandbok.

Uppföljning för att säkerställa effektiviteten i den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen görs regelbundet. Uppföljningen inbegriper såväl analys av löpande finansiella rapporter mot historik, budget och prognos som uppföljning av rapporterade aktiviteter. Uppföljning görs på bolagsnivå, affärsområdesnivå, divisionsnivå samt koncernnivå.

# Styrelse



## Thomas Bodén

Ordförande  
Noraström  
Född: 1947  
Ledamot sedan 2000  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Lantmännen Lantbruk, Scandinavian Farmers, Viking Malt Oy  
*Utbildning:* Företagsekonomi, pedagogik, sociologi, officersutbildning Flygvapnet  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare, 120 ha  
*Produktion:* Nöt- och lammkött, grovfoder  
*Emissionsinsatser:* 211 406 SEK  
*Emissionsinsatser närstående:* 11 245 SEK  
*Förlagsandelar:* 100 000 SEK



## Bengt-Olov Gunnarson

Vice ordförande  
Borensberg  
Född: 1951  
Ledamot sedan 2005  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Scandinavian Farmers, Ågaruskottet  
*Utbildning:* Lantmästare  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Produktion:* Växtodling, skog och vindkraft  
*Andra uppdrag:* Stiftelsen Lantbruksforskning  
*Emissionsinsatser:* 146 798 SEK\*  
*Förlagsandelar:* 100 000 SEK  
*Förlagsandelar närstående:* 50 000 SEK



## Paul Bergqvist

Vikbolandet  
Född: 1946  
Ledamot sedan 2006  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Ersättningsutskottet  
*Utbildning:* Ekonom  
*Huvudsysselsättning:* Konsult/ styrelseuppdrag  
*Andra uppdrag:* Trygg Vesta A/S, Nova Linja (Kiev), Björk Eklund Group AB, ordförande i Svenska Returpack AB, Sveriges Bryggerier, East Capital Explorer AB, HTC, Pieno Zvaigzdes (Vilnius)



## Birgitta Carlander

Lerdala  
Född: 1952  
Ledamot sedan 2000  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Revisionsutskottet, SL-stiftelsen, Ordförande i VL-stiftelsen och Cerealia Stiftelsen  
*Utbildning:* Agronomekonom  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Produktion:* Smågrisproduktion med 500 egna suggor plus rekrytering  
*Andra uppdrag:* Länsförsäkringar Livs, Försäkringsföretagarförening, vice ordförande Skaraborgs Läns Sjukhem  
*Emissionsinsatser:* 171 072 SEK

Styrelsen består av tio ledamöter och tre arbetstagarrepresentanter.

Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år.

Ordinarie föreningsstämma hålls den 5 maj 2010.



## Per Strömberg

Verkställande direktör och koncernchef  
Stockholm  
Född: 1963  
Ledamot sedan 2007  
*Utbildning:* Civilekonom med internationell inriktning  
*Andra uppdrag:* DLF (Dagligvaruleverantörernas förbund), Almondy AB  
*Förlagsandelar:* 200 000 SEK



## Hans Wallemyr

Falköping  
Född: 1956  
Ledamot sedan 2007  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* HaGe Kiel, Revisionsutskottet  
*Utbildning:* Lantbruk- och ekonomiutbildning  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Produktion:* Vindkraft, växtodling med potatis, skog, uppfödning och utbildning av hopp- och dressyrhästar  
*Andra uppdrag:* Flyinge AB, Åsle Vind AB, Källeberg Vind AB  
*Emissionsinsatser:* 133 410 SEK\*



## Björn Wallin

Vattholma  
Född: 1964  
Ledamot sedan 2008  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Lantmännen Lantbruk, HaGe Kiel  
*Utbildning:* MSc in agriculture  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Produktion:* Växtodling  
*Andra uppdrag:* Hauptgenossenschaft Nord AG  
*Emissionsinsatser:* 258 946 SEK\*



### Nils Lundberg

Skivarp  
Född: 1958  
Ledamot sedan 2007  
Andra uppdrag inom Lantmännen:  
Revisionsutskottet, Scandinavian Farmers,  
HaGe Kiel  
Utbildning: Agronomekonom  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, 600 ha  
Produktion: Växtodling med sockerbetor,  
spannmål och raps  
Andra uppdrag: Betodlarna, Ljusterö Golf AB  
Emissionsinsatser: 768 148 SEK\*  
Förlagsandelar: 100 000 SEK\*  
Förlagsandelar närliggande: 90 000 SEK



### Thomas Magnusson

Tävelsås  
Född: 1950  
Ledamot sedan 2005  
Andra uppdrag i Lantmännen: Lantmännen  
Lantbruk, Ågarutskottet  
Utbildning: Lantbruks- och ekonomiutbildning  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare  
Produktion: Mjölk, nötkött,  
Andra uppdrag: LRF Riksförbundsstyrelsen,  
Cogeca presidium  
Emissionsinsatser: 99 802 SEK  
Förlagsandelar: 20 000 SEK



### Anitra Steen

Torps Gärd, Södermanland  
Född: 1949  
Ledamot sedan 2009  
Utbildning: Fil kand med beteende- och  
samhällsvetenskaplig inriktning  
Huvudsysselsättning: Konsult/styrelse-  
uppdrag  
Andra uppdrag: SAS AB, Svensk  
Handel, ordförande Telge Inköp AB,  
vd i Systembolaget till och med april 2009

## Revisorer

**Förtroendevalda**  
**Torvald Carlsson**  
Gamleby. Född 1951  
Revisor sedan 2000  
Utbildning: Agronomekonom  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare  
Produktion: Växtodling, skog,  
integrerad grisproduktion  
Emissionsinsatser: 122 869 SEK\*

**Lars Falck**  
Kristianstad. Född 1962  
Revisor sedan 2007  
Utbildning: Lantmästare  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare  
Produktion: Växtodling  
Emissionsinsatser: 179 185 SEK\*\*  
Förlagsandelar: 20 000 SEK\*\*

**Anders Åbyhammar**  
Fellingsbro. Född: 1956  
Revisor sedan 2005  
Utbildning: Lantmästare  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare,  
Redovisningskonsult LRF Konsult  
Produktion: Växtodling, skog, lamm,  
el/vattenkraft  
Emissionsinsatser: 97 061 SEK

Auktoriserad revisor  
**Lars Träff**  
Ernst & Young, Stockholm



### Tommy Brunsärn

Södertälje  
Född: 1959  
Ledamot sedan 2007  
Representant för Unionen  
Huvudsysselsättning: Inköpschef Lant-  
männen Cerealia, Järna



### Gert Gustavsson

Falkenberg  
Född: 1951  
Ledamot sedan 2002  
Representant för LO  
Huvudsysselsättning: Operatör foderfabrik



### Görgen Kier

Kristianstad  
Född: 1959  
Ledamot sedan 2008  
Representant för LO/Livs  
Huvudsysselsättning: Livsmedelsarbetare

## Styrelsens sekreterare

**Lena Weman**  
Chefsjurist  
Född: 1960  
Anställd: 2006  
Utbildning: Jur kand och Master of  
Laws  
Förlagsandelar: 20 000 SEK

\* Genom hel -eller delägt dotterbolag  
\*\* varav en del genom hel- eller delägt  
bolag



# Koncernledning

Lantmännens koncernledning består av tio ledamöter: koncernchef, divisionschefer och chefer för gemensamma funktioner.



## Per Strömberg

Verkställande direktör och koncernchef  
*Född:* 1963  
*Anställd:* 2007  
*Utbildning:* Civilekonom med internationell inriktning  
*Externa styrelseuppdrag:* DLF (Dagligvaruleverantörernas förbund), Almondy AB  
*Förlagsandelar:* 200 000 SEK



## Clas Eriksson

Vice vd och stf koncernchef  
Chef division Maskin  
Ansvarig Strategi & Affärsutveckling  
*Född:* 1949  
*Anställd:* 1991  
*Utbildning:* Jur kand  
*Förlagsandelar:* 30 000 SEK



## Anna Elgh

Varulösesdirektör  
*Född:* 1963  
*Anställd:* 2006  
*Utbildning:* Civilingenjör, Executive MBA  
Instituto de Empresa Madrid  
*Externt styrelseuppdrag:* LFV - Luftfartsverket  
*Förlagsandelar:* 50 000 SEK



## Arne Rantow

Chef division Lantbruk  
*Född:* 1955  
*Anställd:* 1992  
*Utbildning:* Civilekonom  
*Förlagsandelar:* 100 000 SEK



## Anette Rosengren

Kommunikationsdirektör  
*Född:* 1966  
*Anställd:* 2008  
*Utbildning:* Civilekonom  
*Förlagsandelar:* 50 000 SEK





**Johan Karlström**

Chef division Livsmedel  
Född: 1965  
Anställd: från mars 2010  
Utbildning: Civilekonom  
Förlagsandelar: 0



**Monika Lekander**

Chef division Energi  
Född: 1953  
Anställd: 2005  
Utbildning: Civilingenjör,  
företagsekonomi och marknadsföring  
Förlagsandelar: 100 000 SEK



**Per Olof Nyman**

Ekonomi- och finansdirektör  
Född: 1956  
Anställd: 2008  
Utbildning: Civilingenjör Industriell  
Ekonomi  
Externa styrelseuppdrag: LRF Samköp  
Förlagsandelar: 200 000 SEK



**Elisabeth Wallin Mononen**

HR-direktör  
Född: 1959  
Anställd: 2005  
Utbildning: Jur kand samt Master of  
business and administration, Chicago  
Extern styrelseuppdrag:  
Arbetslivsresurs AR AB  
Förlagsandelar: 20 000 SEK



**Lena Weman**

Chefsjurist  
Född: 1960  
Anställd: 2006  
Utbildning: Jur kand och Master of Laws,  
Amsterdam University  
Förlagsandelar: 20 000 SEK

# Ordlista och definitioner

**Antioxidanter** • Antioxidanter är ett samlingsnamn på de vitaminer och andra näringsämnen som förstör de fria radikalerna. Fria radikaler verkar nedbrytande på kroppens celler och bildas genom den mat vi äter men också till följd av stress, luftföroreningar, rökning med mera. Exempel på antioxidanter är vitamin C, vitamin E, betakaroten och mineralerna selen.

**Avkastning på eget kapital** • Avkastning på eget kapital beräknas som periodens resultat, där ingående återbäring och efterlikvid har återlagts, dividerat med genomsnittligt eget kapital.

**Avkastning på operativt kapital** • Avkastning på operativt kapital beräknas som rörelseresultatet dividerat med genomsnittligt operativt kapital.

**Azofärgämnen** • En stor grupp av ämnen som innehåller den kemiska azofunktionen, som ger färegenskaper. Det används för att färga textilier och läder men också i viss livsmedelsproduktion.

**B2B** • Business to business, icke konsumentrelaterad försäljning.

**B2C** • Business to consumer, konsumentrelaterad försäljning.

**BOD** • Biochemical Oxygen Demand. Vattenemissionsfaktor som beskriver mängden syre som förbrukas vid nedbrytning av organiskt material i avloppsvatten, utan att specificera de närvarande substanserna. Ett högt BOD-värde innebär att den normala syrehalten i vattenmiljön kan sjunka.

**Betalningsberedskap** • Kassa, bank och beviljade krediter som enligt bestämmelser i gällande låneavtal kan nyttjas.

**Bioenergi** • Framställs av biomassa som kontinuerligt nybildas. Med biomassa avses biologiskt material som inte omvandlas kemiskt eller biologiskt i någon större grad. Bioenergi är en förnybar energikälla vars andel av den totala energianvändningen har ökat de senaste decennierna.

**Biologisk mångfald** • En term som beskriver mångfalden av livsformer och arter i ett ekosystem. Ett ekosystem är ett levande biologiskt samhälle i en specifik fysisk miljö.

**Cash Race** • Projekt för att förbättra koncernens rörelsekapital.

**EAC (Earnings After Capital Charge)** • Rörelseresultatet minus kostnad för operativt kapital.

**Employer branding** • Skapa ett varumärke för företaget, som gör företaget attraktivt som arbetsgivare.

**Ekologisk odling** • I den ekologiska odlingen tillåts inte användning av mineralgödsel eller kemiska bekämpningsmedel. Odlingen utnyttjar i stället naturliga processer för att bevara jordens bördighet och motverka angrepp på grödan. En väl avvägd växtföljd är viktig och ofta krävs djur på gården.

**Ekosystem** • Ett ekosystem är en avgränsad del av naturen. Ekosystemet består dels av det levande som finns inom systemet (växter, djur, mikroorganismer), dels av det icke levande (vatten, vind, mineraler).

**FAME** • Fatty Acid Methyl Ester, som också benämns biodiesel.

**Finansiella tillgångar** • Finansiella fordringar, kortfristiga placeringar samt kassa och bank.

**Fossila bränslen** • Ej förnybara energikällor till exempel kol, naturgas och olja. Vid förbränning av fossila bränslen bildas bland annat koldioxid varvid atmosfären får ett nettotillskott av koldioxid som bidrar till en förstärkt växthuseffekt.

**Förnybara energikällor** • Förnyas kontinuerligt och exempel på sådana är sol, vind, vatten och biobränslen.

**GI** • Glykemiskt index. Anger hur snabbt kolhydrater bryts ner i kroppen.

**GRI** • GRI ger ut riktlinjer för hållbarhetsredovisning som på frivillig basis kan användas av organisationer för att redovisa miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekter av deras verksamhet, produkter och tjänster.

**Genomsnittligt kapital** • Genomsnittligt kapital beräknas på ingående balans och utgående balans varje månad som ingår i den redovisade perioden, det vill säga tretton perioder för helår. Samtliga genomsnittliga kapitalmätt beräknas på detta sätt.

**Global Compact** • Ett internationellt ramverk för företag som arbetar efter universellt accepterade principer för mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö samt mot korruption.

**GMO** • Genmodifierade organismer, växter med egenskaper som tillförts med hjälp av genteknik.

**GreenLine** • Lantmännens samlingsnamn för att säkerställa hållbara och säkra transporter med god ekonomi.

**IFRS** • International Financial Reporting Standards, ett regelverk för redovisning.

**Interventionspris** • Det garantipris som EU betalar för kvarnvet, korn och majs.

**Kapitalomsättningshastighet** • Nettoomsättning i förhållande till genomsnittligt operativt kapital.

**Koldioxidekvivalenter** • Enhet som gör det möjligt att jämföra klimatpåverkan från olika växthusgaser.

**Kolesterol** • Ett normalt förekommande ämne i kroppen. Det behövs som isoleringsmaterial runt nervceller och som råvara för kroppens produktion av vissa hormoner som till exempel östrogen och testosteron. Ett högt kolesterolvärde är en vanlig orsak till hjärt- och kärlsjukdomar.

**LEAD** • (Learn, Engage, Analyze, Do). Lantmännens metod för systematiskt och långsiktigt förändringsarbete.

**LDL-kolesterol** • (Låg Densitets Lipoprotein) eller det onda kolesterolet. För höga halter är en riskfaktor för hjärt- och kärlsjukdom.

**Marknära ozon** • Ozon nära jordytan som bildas bland annat av kväveoxider och luftens syre under inverkan av kolväten och ultraviolett solstrålning och värme.

**Nettolåneskuld** • Nettolåneskulden utgörs av de räntebärande skulderna, inklusive pensionsskuld och upplupet räntenetto, med avdrag för finansiella tillgångar.

**Nettoskuldssättningsgrad** • Nettolåneskulden i förhållande till summan av eget kapital och minoritetsintressen.

**Omega 3** • Omega 3 är en benämning på en grupp fleromättade och nyttiga fettsyror som kroppen inte själv producerar utan måste tillföras via kosten. De är därför mycket viktiga för vår hälsa. Fisk innehåller mycket fleromättade fettsyror.

**Operativt kapital** • Operativt kapital beräknas som icke räntebärande tillgångar minus icke räntebärande skulder. Skattefordringar och skatteskulder inräknas inte i det operativa kapitalets tillgångar och skulder.

**Organiska miljögifter** • Ämnen som har sådana egenskaper att det kan skada levande organismer. Miljögifter delas ofta in i organiska och oorganiska miljögifter. Till de oorganiska miljögifterna räknas höga koncentrationer av till exempel metaller, ozon och kväveoxid.

**Performance Management** • Att genom aktiv ledning och uppföljning ta till vara medarbetarnas fulla potential så att de bidrar till att företagets mål uppnås.

**RME** • Rapsmetylster som också benämns biodiesel.

**Räntetäckningsgrad** • Räntetäckningsgraden beräknas som rörelseresultatet plus räntetäckterna dividerat med räntekostnaderna.

**Rörelsemarginal** • Rörelsemarginalen beräknas som rörelseresultatet i procent av årets nettoomsättning.

**Shape** • Projekt för att effektivisera koncernens arbetssätt.

**Slam** • Restprodukt från avloppsreningsverk som kan användas som gödselmedel, främst som fosforkälla, på jordbruksmark. Slammet, som innehåller biologiskt nedbrytbart material och växtnärsämnen, kan även innehålla oönskade ämnen som till exempel tungmetaller. Därför är kvalitetssäkring före spridning till åkermark viktig.

**Soliditet** • Summan av eget kapital och minoritetsintressen i procent av balansomslutningen.

**Transfetter** • Transfett bildas när flytande växtoljor "härdas". Härdning är en teknik som används i livsmedelsindustrin för att göra fetter hårdare så att produkterna får önskad sprödhet, fasthet och smältpunkt.

**Tungmetaller** • Tungmetaller utgör viktiga komponenter för att djur och växter ska kunna leva och fungera normalt men i hög koncentration är de mycket giftiga och därmed skadliga. Bly och kadmium är exempel på skadliga tungmetaller.

**Vinstmarginal** • Vinstmarginal beräknas som årets resultat i procent av årets nettoomsättning.



# Adresser



## Lantmännen ek för

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30192, 104 25 Stockholm  
Tel: 08-657 42 00  
Organisationsnummer: 769605-2856  
info@lantmannen.com  
www.lantmannen.com

## Division Lantbruk

Von Troils väg 1  
205 03 Malmö  
Tel: 040-22 54 00

Lantmännen Direkt  
tel: 0771-111 222

www.lantmannen.com

Lantmännen  
Lantbruk Sverige

Von Troils väg 1  
205 03 Malmö  
Tel: 040-22 54 00  
www.lantmannen.se/lantbruk

Lantmännen  
Lantbruk Internationellt

Von Troils väg 1  
205 03 Malmö  
Tel: 040-22 54 00  
www.lantmannen.com

## Lantmännen Bygglant

Skvadronvägen 11  
Box 1743, 701 17 Örebro  
Tel: 019-605 17 00  
www.bygglant.se

## Lantmännen SW Seed

Onsjövägen 13  
268 81 Svalöv  
Tel: 0418-66 70 00  
www.swseed.com

## Lantmännen Kraft

Kvarngatan 2  
311 31 Falkenberg  
Tel: 020-30 40 40  
www.kraftn.u

## Division Maskin

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30192, 104 25 Stockholm  
Tel: 08-657 42 00  
www.lantmannen.com

## Lantmännen Maskin

Bjurögatan 26  
Box 174, 201 21 Malmö  
tel: 0771-38 64 00  
www.lantmannenmaskin.se

## Swecon

Bolindervägen 100  
Box 55, 631 02 Eskilstuna  
Tel: 016-42 95 00  
www.swecon.com

## Division Energi

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30192, 104 25 Stockholm  
Tel: 08-657 42 00  
www.lantmannenenergi.com

## Lantmännen Agroetanol

Hanolmsvägen 69  
Box 932  
601 19 Norrköping  
Tel: 011-15 52 00  
www.agroetanol.se

## Lantmännen Reppe

Stora Råppevägen 73  
352 20 Växjö  
Tel: 0470-704 100  
www.reppe.se

## Lantmännen Agroenergi

Datorgatan 4  
Box 5  
561 21 Huskvarna  
Tel: 036-38 93 00  
www.agroenergi.se  
www.agrol.se

## Lantmännen Aspen

Iberovägen 2  
430 63 Hindås  
Tel: 0301-23 00 00  
www.aspen.se

## Division Livsmedel

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30192, 104 25 Stockholm  
Tel: 08-657 42 00  
www.lantmannen.com

## Lantmännen Cerealia

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30190  
104 25 Stockholm  
Tel: 08-657 42 00  
www.lantmannen.com

## Lantmännen Unibake

Emil Möllers Gade 41  
DK-8700 Horsens  
Danmark  
Tel: +45 7628 5000  
www.lantmannen-unibake.com

## Lantmännen Kronfågel

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30174, 104 25 Stockholm  
Tel: 08-685 42 00  
www.kronfagel.se  
www.danpo.com

## Lantmännen Doggy

Doggyvägen 1  
447 84 Vårgårda  
Tel: 0322-66 65 00  
www.doggy.se



**KLIMATKOMPENSERAD  
TRYCKSAK**  
www.mapsverige.se



Form & produktion: Wildec

Foto: Omslag: Desirée Börjesdotter, sid 10: Science Photo Library/IBL, Jonas Engström, Magnus Mårding, Åsa Pelli, Lantmännen bildbank.

Tryck: Tryckt på miljögodkänt papper på Jernström Offset. Cocoon är ett vanligt träfritt papper av jungfrufibrer och tillverkas av 100% använt träfritt returpapper. Returpappret avfärgas och renas i en miljövänlig process med allra senaste teknik. Denna trycksak är klimatkompenserad för alla fossila utsläpp genom trädplantering i Moçambique. Produktionen är miljödeklarerad enligt Ecomark (www.jernstrom.se/ecomark). Totalt CO<sub>2</sub>: 8 285 kg. Total energiåtgång: 25 538 kWh.



## Bra mat från Lantmännen

Vår gröna grodd på förpackningen står för ansvarsfullt producerad mat. Mat som vi anstränger oss för att ta fram på ett hållbart sätt, från jord till bord.

