

Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning



” **Lantmännen tar ansvar
från jord till bord**


Lantmännen

Om oss

Lantmännen i siffror	2
Våra divisioner	4
Ordförande har ordet	6
Vd har ordet	8
Årets händelser	10
Varumärket – en styrka i konkurrensen	12
Nyttiga fibrer – spannmål och fibrer	13
Bondeägt och bondestyrt	14
Att äga Lantmännen	15
Fördjupning Spannmål	17
Fördjupning Innovation	18
Fördjupning Vatten	19
Lantmännens Värdekedja	20
Våra 8 strategier	22
Finansiella mål	23
Omvärld	25
Våra fokusområden	26
Ansvarsfulla inköp	29
Risker och riskstyrning	30
Att arbeta hos oss	35
Resurseffektiv förädling	38

Våra divisioner

Division Lantbruk	40
Division Maskin	46
Division Energi	52
Division Livsmedel	56

Årsredovisning

Innehållsförteckning	66
Förvaltningsberättelse	67
Koncernens resultaträkning	74
Utveckling per division	75
Koncernens övriga räkenskaper	78
Moderföretagets räkenskaper	82
Noter	87
Revisionsberättelse	124

Föreningsstyrningsrapport

Föreningsstyrningsrapport	125
Styrelsens rapport om intern kontroll	131
Styrelse och revisorer	133
Koncernledning	134

Finansiell översikt och fakta

Hållbarhetsredovisning enligt GRI	136
Finansiell översikt	138
Så läser du resultat-, balansräkning och kassaflödesanalys	140
Ordlista och definitioner	143
Adresser	144



Lyssna

Visste du att du kan lyssna på utvalda delar av Lantmännens Årsredovisning med hållbarhetsredovisning på din dator eller direkt i din mobil? Läs mer på www.lantmannen.com

Välkomna till Lantmännens Årsredovisning med hållbarhetsredovisning!

I år har vi valt att ytterligare integrera Hållbarhetsredovisningen vilket innebär att det inte finns en separat hållbarhetsdel. Detta har vi gjort eftersom vi anser att hållbarhet är en så viktig och naturlig del av vår verksamhet.

Per Olof Nyman
Vd och koncernchef, Lantmännen



Lantmännens fyra divisioner beskrivs i korthet på ► sid 4-5 och mer utförligt på ► sid 40-64. Där återfinns ni också en mer utförlig beskrivning av bolagen som ingår i respektive division, samt redovisning av nyckeltal.

Några särskilt angelägna teman har vi valt att lyfta fram på fördjupningssidor i årets redovisning. Det handlar om frågor som är av stor betydelse för Lantmännen, och som vi arbetat aktivt med under 2012.

Spannmål ► sid 17
Innovation ► sid 18
Vatten ► sid 19



Lantmännen har valt att hållbarhetsredovisa enligt Global Reporting Initiatives (GRI) B-nivå enligt egen bedömning. Denna redovisning tillsammans med Bilagan för hållbarhetsrelaterade indikatorer och information som finns på www.lantmannen.com uppfyller också de krav som Global Compact ställer. Läs mer på ► sid 136-137.

Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar och maximera avkastningen på ägarnas kapital. Grunden för vår ägarmodell är en effektiv lantbruksverksamhet.

Genom att äga en lönsam industriverksamhet kan vi via ett högre förädlingsvärde slussa vinster tillbaka till oss lantbrukare. Resultatet från industriverksamheten kan också användas för att utveckla nya affärsmöjligheter och till forskning.



Lantmännen 2012

Nettoomsättningen för koncernen uppgick till 36 526 MSEK (37 896), en minskning med 4 procent varav valuta-effekter 2 procentenheter.

Rörelseresultatet uppgick till 685 MSEK (1 204) och justerat för jämförelsestörande poster, avseende strukturkostnader och realisationsresultat, till 747 MSEK (1 063).

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 503 MSEK (867) och justerat för jämförelsestörande poster till 565 MSEK (841). Finansnettot uppgick till -182 MSEK (-337, varav jämförelsestörande -115 MSEK).

Årets resultat efter skatt uppgick till 412 MSEK (720).

Investeringarna i anläggningstillgångar uppgick under året till 1 292 MSEK (1 431).

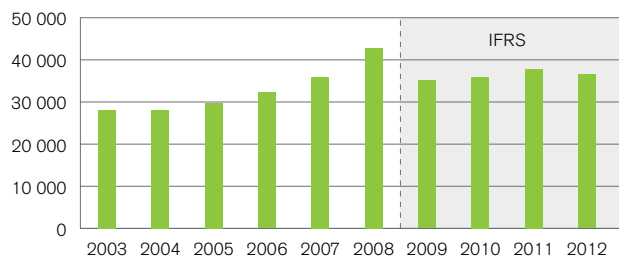
Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till -222 MSEK (876) under året. I 2011 års belopp ingår fastighets-avyttringar till pensionsstiftelsen Grodden med 1 057 MSEK.

Utdelning. Styrelsen har beslutat lämna utdelning i form av återbäring och efterlikvid med 1,25 procent på affärer med Lantmännen ek för och SW Seed samt 0,5 procent avseende Lantmännen Maskin, totalt 120 MSEK (110). Styrelsen föreslår stämman att besluta om 5 procent (5) utdelning på insatskapital, totalt 87 MSEK (78), samt en insatsemmission på totalt 80 MSEK (152). Utdelning på förlagsinsatser föreslås med 3,75 procent (6,75), totalt 2 MSEK (4).

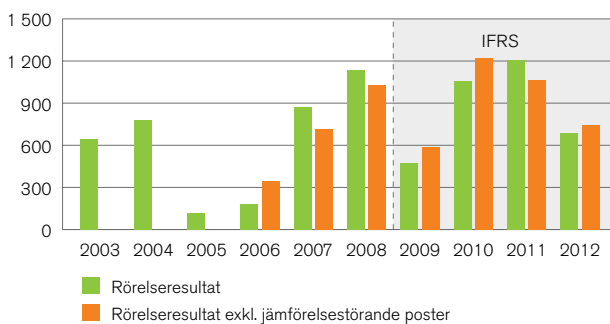
Övergång till IFRS

Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2003-2008 har inte räknats om, allt i enlighet med IFRS regelverk. En mer detaljerad beskrivning av effekterna av övergången till IFRS på resultat- och balansräkning 2009 återfinns i Lantmännens årsredovisning för år 2010. Ladda hem Lantmännens årsredovisningar på ► www.lantmannen.com/arsredovisningar

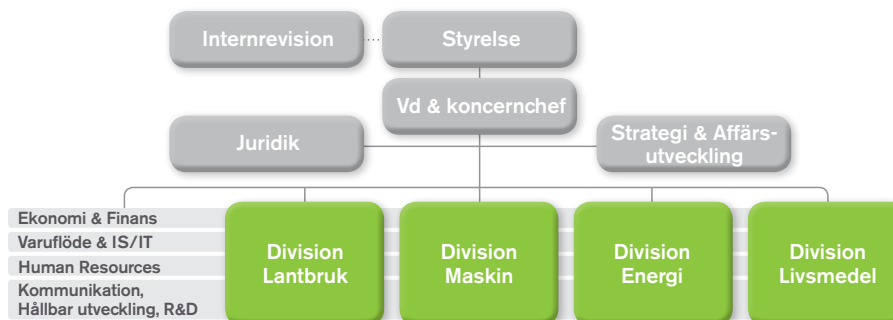
Nettoomsättning
MSEK



Rörelseresultat
MSEK



Lantmännens organisation



Nyckeltal	2012	2011
Nettoomsättning, MSEK	36 526	37 896
Rörelseresultat, MSEK	685	1 204
Rörelsemarginal, %	1,9	3,2
Resultat efter finansiella poster, MSEK	503	867
Årets resultat, MSEK	412	720
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	-222	876
Avkastning på eget kapital, %	3,8	6,7
Avkastning på operativt kapital, %	3,8	6,5
Balansomslutning, MSEK	26 367	26 621
Soliditet, %	41,5	41,1
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	1 292	1 431
Nettolåneskuld, MSEK	7 506	7 186
Räntetäckningsgrad, gånger	2,2	2,5
Antal medlemmar	33 589	34 738
Medelantal anställda	10 249	10 296
varav kvinnor, %	30	30
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	400,0	387,4
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK, förädlingsvärde	56	51
Total sjukfrånvaro, %	3,8	3,7

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster	2012	2011
Rörelseresultat, MSEK	747	1 063
Rörelsemarginal, %	2,0	2,8
Resultat efter finansiella poster, MSEK	565	841
Avkastning på eget kapital, %	4,2	5,9
Avkastning på operativt kapital, %	4,1	5,8

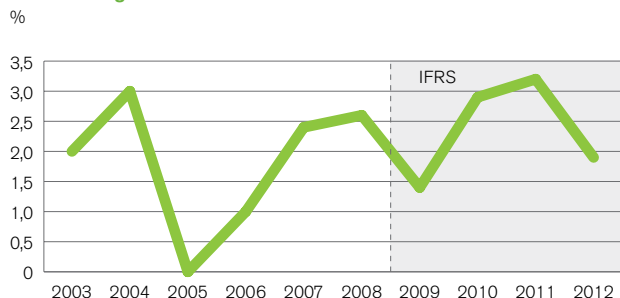
Försäljning per marknad, MSEK	2012	2011	Förändring
Sverige	18 287	20 136	-9 %
Danmark	5 104	4 883	5 %
Tyskland	3 124	3 751	-17 %
Norge	3 480	3 320	5 %
Storbritannien	1 581	1 516	4 %
Belgien	567	606	-6 %
Nederländerna	758	544	39 %
Polen	392	467	-16 %
Baltikum	437	429	2 %
Finland	484	376	29 %
Ryssland	330	302	9 %
Övriga Europa	1 062	947	12 %
USA	634	434	46 %
Övriga världen	286	185	55 %
Summa	36 526	37 896	-4 %

För fler hållbarhetsrelaterade indikatorer, se ► www.lantmannen.com
 Ordlista och definitioner, se ► sid 143.

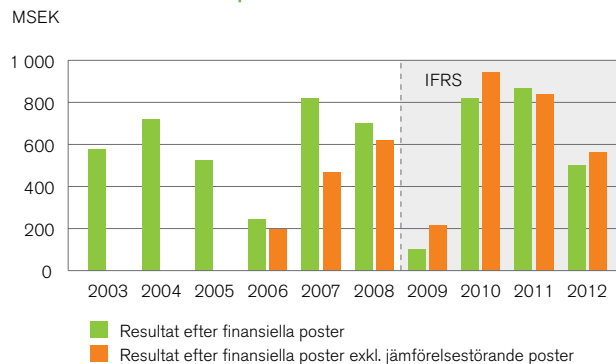
För mer information kontakta

Ulf Zenk, CFO, ulf.zenk@lantmannen.com
 Ulrika Ekström, t.f. Kommunikationschef
ulrika.ekstrom@lantmannen.com
 Claes Johansson, chef Hållbar utveckling
claes.johansson@lantmannen.com

Rörelsemarginal



Resultat efter finansiella poster



Kallelse till föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Clarion Hotell, Ringvägen 98, Stockholm, måndag den 6 maj 2013.



Finansiell rapportering

Delårsrapport Tertiäl 1 31 maj 2013
 Delårsrapport Tertiäl 2 2 oktober 2013

Från och med 2013 rapporterar Lantmännen per tertiäl istället för som tidigare per kvartal.

Distribution & beställning

Årsrapporten samt Årsredovisningen med Hållbarhetsredovisning, bilagan Hållbarhetsrelaterade indikatorer samt delårsrapporter och andra rapporter finns på engelska och svenska. Samtliga rapporter kan laddas ned från ► www.lantmannen.com/publikationer
 Den tryckta Årsrapporten, som är en sammanfattning av Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning, distribueras till dem som önskar. Tryckta rapporter kan även beställas på ► www.lantmannen.com/arsredovisningar

Våra divisioner 2012

Division Lantbruk

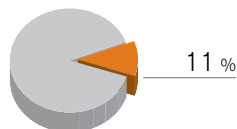
Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Produkterna marknadsförs under välkända samlingsnamn som Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect samt varumärkena SW och Krafft.

Divisionen har verksamhet i: Sverige, Lettland, Polen, Tyskland och Nederländerna.

ANDEL AV KONCERNENS
OMSÄTTNING



ANDEL AV KONCERNENS
ANSTÄLLDA



På en allt mer konkurrensutsatt marknad måste Lantmännen Lantbruk agera kundorienterat och affärsmässigt. Vi arbetar vidare med att förverkliga den strategiska plan som antogs 2011 och ett större fokus läggs på att bli vassare. Arbetet med åtgärdsprogrammet ETT arbetssätt fortsätter under 2013.



Monika Lekander
Chef division Lantbruk

Division Maskin

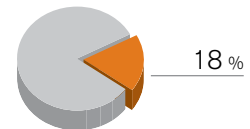
Division Maskins affärer omfattar Lantmännen Maskin, Swecon och Agro Oil. Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och redskap. Swecon är samarbetspartner till Volvo Construction Equipment. Agro Oil är en stor leverantör av smörjmedlet Agrol.

Divisionen har verksamhet i: Sverige, Norge, Danmark, Estland, Lettland, Litauen och Tyskland.

ANDEL AV KONCERNENS
OMSÄTTNING



ANDEL AV KONCERNENS
ANSTÄLLDA



Marknadsutvecklingen är osäker på grund av den ekonomiska oro som råder i världen. Det får till följd att kunderna har svårare att få finansiering och blir därmed mer avvaktande. Alla våra bolag kommer fortsatt att effektivisera sitt arbetssätt och förbättra sin kundservice för att stärka våra positioner och varumärken.



Håkan Pettersson
Chef division Maskin

Division Lantbruk ► sid 40

	2012	2011
Nettoomsättning, MSEK	10 870	11 497
Rörelseresultat, MSEK	165	183
Rörelsemarginal, %	1,5	1,6
Avkastning på operativt kapital, %	4,3	4,8
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	126	103
Medelantal anställda	1 133	1 154
varav kvinnor, %	31	30
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	42	29
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	69,5	83,3
Koldioxidutsläpp ton per MSEK, förädlingsvärde	70	80
Total sjukfrånvaro, %	2,3	2,6

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2012	2011
Rörelseresultat, MSEK	165	183
Rörelsemarginal, %	1,5	1,6
Avkastning på operativt kapital, %	4,3	4,8

Division Maskin ► sid 46

	2012	2011
Nettoomsättning, MSEK	9 146	10 328
Rörelseresultat, MSEK	300	444
Rörelsemarginal, %	3,3	4,3
Avkastning på operativt kapital, %	12,9	22,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	378	307
Medelantal anställda	1 830	1 816
varav kvinnor, %	9	9
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	33	14
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	n.a	n.a
Koldioxidutsläpp ton per MSEK, förädlingsvärde	n.a	n.a
Total sjukfrånvaro, %	3,1	2,9

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

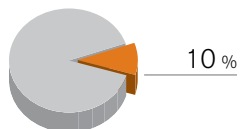
	2012	2011
Rörelseresultat, MSEK	300	444
Rörelsemarginal, %	3,3	4,3
Avkastning på operativt kapital, %	12,9	22,4

Division Energi

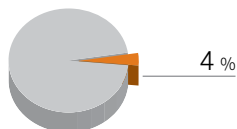
Division Energi är Sveriges största bioenergiföretag med Lantmännens verksamheter inom energi och gröna industriprodukter. Exempel på produkter som ingår i vår verksamhet är hållbar drivmedelsetanol, proteinfoder, glukossirap, stärkelse, fjärrvärme, värmepellets och alkylatbensin. Våra fyra affärer inom Lantmännens Energi är Lantmännens Agroetanol, Lantmännens Agroenergi, Lantmännens Reppe och Lantmännens Aspen.

Divisionen har verksamhet i: Sverige, Lettland, Frankrike och Tyskland.

ANDEL AV KONCERNENS
OMSÄTTNING



ANDEL AV KONCERNENS
ANSTÄLLDA



De senaste åren har varit tuffa för den europeiska etanolindustrin, vilket även vi påverkas av. Vi fortsätter därför att kontinuerligt effektivisera oss. Vi ser också många spännande affärsmöjligheter för divisionen framåt och vi arbetar intensivt med att förverkliga dessa.



Carl von Schantz
Chef division Energi

Division Livsmedel

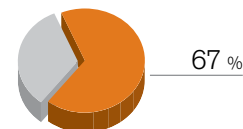
Division Livsmedel utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, kyckling, färdiga måltidskoncept samt hund- och kattmat. Basen för verksamheten finns i de nordiska länderna men verksamheten bedrivs globalt.

Divisionen har verksamhet i: Sverige, Norge, Danmark, Finland, Ryssland, Estland, Lettland, Litauen, Polen, Ungern, Tyskland, Nederländerna, Belgien, Storbritannien, Frankrike, Spanien, Ukraina och USA.

ANDEL AV KONCERNENS
OMSÄTTNING



ANDEL AV KONCERNENS
ANSTÄLLDA



Marknaden förväntas under 2013 att kännetecknas av hård konkurrens med stort prispokus. Den osäkerhet som följer av den ekonomiska krisen innebär ett avvaktande konsumentbeteende. Vi möter marknadens utmaningar med fortsatta effektiviseringar. Marknadstillväxten kan därför antas bli begränsad 2013.



Per Olof Nyman
Vd och koncernchef,
Lantmännens
Chef division Livsmedel

Division Energi ► sid 52

	2012	2011
Nettoomsättning, MSEK	3 615	3 052
Rörelseresultat, MSEK	-21	-141
Rörelsemarginal, %	-0,6	-4,6
Avkastning på operativt kapital, %	-0,9	-6,1
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	67	85
Medelantal anställda	344	330
varav kvinnor, %	23	21
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	20	19
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	74,4	73,7
Koldioxidutsläpp ton per MSEK, förädlingsvärde	192	229
Total sjukfrånvaro, %	2,3	1,5

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2012	2011
Rörelseresultat, MSEK	-21	-68
Rörelsemarginal, %	-0,6	-2,2
Avkastning på operativt kapital, %	-0,9	-2,9

Division Livsmedel ► sid 56

	2012	2011
Nettoomsättning, MSEK	14 655	14 708
Rörelseresultat, MSEK	252	298
Rörelsemarginal, %	1,7	2,0
Avkastning på operativt kapital, %	2,8	3,2
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	606	814
Medelantal anställda	6 608	6 670
varav kvinnor, %	35	35
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	27	14
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	251,2	248,2
Koldioxidutsläpp ton per MSEK, förädlingsvärde	65	59
Total sjukfrånvaro, %	4,6	4,5

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2012	2011
Rörelseresultat, MSEK	314	539
Rörelsemarginal, %	2,1	3,7
Avkastning på operativt kapital, %	3,4	5,7

Ordförande har ordet



2012 har varit ett utmanande år på många sätt. Det har varit utmanande för världsekonomin, för samarbetet i Europa, för svensk ekonomi, för det svenska jordbruket och för Lantmännen.

Den globala ekonomin har präglats av stagnation och osäkerhet. Utvecklingen i USA får alltid stora effekter – det gäller allt från presidentval till dåliga skördar. Att Kinas ekonomi något mattats av påverkar givetvis också den globala utvecklingen och på den europeiska arenan har krispaketen avlöst varandra. Värde-erar vi tillväxtprognoserna för Lantmännens huvudmarknader ser man tydligt att vi inte kan räkna med någon draghjälp utanför Sverige. I det perspektivet är det lättare att inse hur vår omvärld påverkar Lantmännen och svenskt jordbruk.

Ser man till lantbruket och utvecklingen i Europa sker en kraftig konsolidering. En drivkraft är de aviserade förändringarna inom EU:s jordbrukspolitik, men ännu mer konsekvensen av att jordbruksråvaror och livsmedel är internationella handelsvaror. Under året har flera större fusioner och uppköp genomförts. Inom Lantmännens område har till exempel finska Hankia köpts av danska DLA, uppköp har skett mellan tyska företag och i Frankrike har flera spannmålskooperativ fusionerat. Att Örkelljunga lokalförening valde att lämna Lantmännen visar också att konkurrensen ökar. Vi har under året sett Milko fusionera med Arla och Skånemejerier sälja sin affärsverksamhet till franska Lactalis. Den pressade lönsamheten hos mjölkproducenterna har diskuterats i olika sammanhang och Lantmännen har tagit aktiv del. Växtodlingsåret på många håll varit bra, men i vissa områden ledde ännu en blöt höst och sena skördar till ett jobbigt år.

Vi har sagt det förut, men en positiv utveckling inom både växt- och djurhållning är oerhört viktig för Lantmännen. Vi behöver framtidstro, lönsamhet och konkurrenskraft i hela värdekedjan från jord till bord. Det betyder i förlängningen att svenska lagar och regelverk inom lantbruk, livsmedel och energi i EU-sammanhang bör styras av konkurrens på lika villkor. Ser man till miljöansvar och långsiktig hållbarhet ligger svenskt jordbruk långt framme vid internationella jämförelser. Vi ska vara stolta över vad som åstadkommits, men behöver tydligare förmedla våra mervärden till kunder och konsumenter.

En av mina och styrelsens högsta prioriteringar 2012 har varit att fortsätta arbetet att få Lantmännen Lantbruk på rätt väg. Arbetet med ”ordning och reda” har kunnat lägga grunden för en mer offensiv verksamhet och en positiv resultatutveckling. Den samlade kompetens som finns inom Lantmännen Lantbruk är imponerande. Vi ser nu bit för bit hur struktur och kompetens ger utväxling och att vi har alla förutsättningar

Ett Lantmännen för framtidstro, lönsamhet och konkurrenskraft

att kunna erbjuda produkter och tjänster på en mycket hög nivå. Öppnande av nya spannmålmottagningar och lanserandet av nya bättre SW-sorter är positiva exempel.

På maskinområden har osäkerheten i ekonomin lett till återhållsamhet i investeringarna. Hos Lantmännen Maskin har vi kunnat se att starka varumärken kombinerade med en stor kompetens på eftermarknaden bidragit till att vi behållit våra positioner. Att Valtra avslutade året med att vara den mest sålda traktorn under 2012 tycker jag är ett bevis på det! På sikt ser jag styrkan med lokal närvaro som en kraftfull konkurrensfördel. Lantmännen Maskin, Swecon och Lantmännen Lantbruk har möjlighet att genom samlokalisering och samordning presentera attraktiva erbjudanden. Här ser jag också möjligheten att skapa attraktiva arbetsplatser, för en av våra stora utmaningar är att knyta duktiga tekniker till våra anläggningar.

Inom energidivisionen har vi under året haft fokus på Lantmännen Agroetanol. Etanolverksamheten är inte bara ett av våra mest politikberoende områden, utan också ett av de mest mediaexponerade. Att ställa produktion av etanol mot produktion av metanol känns som en ren pseudodebatt. Att dessutom diskutera etiken i att göra etanol av spannmål känns som en debatt där man varken ser helhet eller samband. Viktigare skulle vara att på sikt tala om hur vi ökar spannmålsodlingen och effekten av att bostäder och vägar tar allt mer av åkermarken. Använder vi spannmål till hästar eller etanol är marken fullt möjlig att nästa år använda för livsmedelsproduktion. Så är inte fallet med bostäder eller vägar. Lantmännen Agroetanol har genom ett målmedvetet arbete bevisat att vi har en mycket effektiv etanolanläggning, där produktionen av proteinfoder blir mer och mer betydelsefull.

Tittar man på Lantmännens olika verksamheter så har utmaningarna varit störst inom livsmedelsdivisionen. Stenhård konkurrens, ökande andel av handelns egna varumärken och inverkan från olika kolhydratfattiga dieter påverkar oss i stor utsträckning. Här krävs en mycket tydlig kompassriktning för att klara en långsiktig anpassning. Samtidigt är jag övertygad om att vår livsmedelsverksamhet på sikt kommer fortsätta att leverera vinster, som kommer oss lantbrukare tillgodo.

Under året har styrelsen antagit en ny utdelningspolicy där vi vill tydliggöra nyttan av affärsrelationen med de lantbruksnära verksamheterna. Målsättningen är att dela ut hela rörelseresultatet i de lantbruksnära verksamheterna i form av efterlikvid och återbäring. Till det kommer utdelning från resultatet i industriverksamheten i form av insatsemission och insatsutdelning, där målet är att dela ut 40 procent av resultatet efter skatt. Här vill vi särskilt uppmärksamma den positiva utvecklingen inom Lantmännen Lantbruk, och markera kopplingen mellan resultat och utdelning. Därför har styrelsen beslutat om en återbäring och

efterlikvid på 1,25 procent för Lantmännen Lantbruk och 0,5 procent för Lantmännen Maskin. Styrelsen föreslår också en insatsutdelning på 5 procent, totalt 87 miljoner SEK, och en insatsemission på 80 miljoner SEK.

De utmaningar vi haft under året har varit tuffa, men planer för hur vi ska parera och kompensera för förändringar ger oss både rådrum och handlingsutrymme. Jag är helt övertygad om att om Lantmännen ska kunna utveckla sin konkurrenskraft så måste vi över tid bli mer internationella. Betydelsen av ett internationellt samarbete blir tydligt när man pratar om kostnader för växtförädling och foderutveckling, men minst lika mycket när det handlar om att bygga kompetens och rekrytera riktigt duktiga medarbetare! Under det kooperativa seminarium som Lantmännen arrangerade i höstas tillsammans med bland andra Södra, Arla och LRF talade vi om samägande och allianser som ett sätt att hantera framtida finansiering av verksamheter. För mig är det definitivt möjligheter som vi måste värdera.

Jag vill avslutningsvis tacka alla medarbetare som med stort engagemang bidragit till årets resultat. Jag vill särskilt tacka Per Olof Nyman som under året tog det fulla ansvaret för koncernen som vd och koncernchef. Det är en stor tillgång att i ett utmanande läge ha en vd som så väl känner våra olika verksamheter.

För mig har 2012 varit ett oerhört intressant år. Att väljas till ordförande för Lantmännen är ett av de roligaste och mest utmanande uppdrag man kan få om man brinner för svenskt lantbruk! För vårt uppdrag tummar vi inte på – att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och maximera avkastningen på ägarnas kapital. Eller som en talare på höstens distriktsstyrelsekonferens konstaterade – man kan välja att aktivt utnyttja möjligheter eller passivt ta konsekvenserna. För mig är det givet – jag vill leda ett företag som agerar, inte bara reagerar!

Klockrike, februari 2013

Bengt-Olov Gunnarson
Ordförande, Lantmännen

Vd har ordet



Lantmännens resultat för 2012, efter finansnetto och justerat för jämförelsestörande poster, uppgick till 565 MSEK. Det är lägre än vårt resultat på 841 MSEK för 2011, vilket främst beror på ett minskat resultat i divisionerna Maskin och Livsmedel. Division Lantbruk har under året utvecklats väl, och division Energi visar ett avsevärt bättre resultat än föregående år.

Genom ett intensivt arbete med att förbättra vår interna effektivitet, samt fortsatt fokus på kunder, innovation och konkurrenskraftiga erbjudanden, har vi till viss del lyckats parera det svåra globala finansiella läget som påverkat oss starkt under året. Även om årets resultat är lägre än föregående år, så har många av de åtgärder och konjunkturanpassningar som genomförts fallit väl ut och påverkat vårt resultat i positiv riktning. I kvartal fyra var resultatet för första gången under året starkare än under 2011, och vårt främsta fokus framåt är att skapa förutsättningar för att leverera ett tillfredsställande ekonomiskt resultat – oavsett marknadsläge.

Utvecklingen i våra divisioner

Division Lantbruks rörelseresultat för 2012 är jämförbart med föregående år, främst tack vare ett mycket väl genomfört åtgärdsprogram i den insatsgrundande svenska verksamheten, som förbättrat sitt resultat under året. Genom ett omfattande förbättringsarbete har Lantmännen Lantbruk skapat bättre ordning och reda i verksamheten, och arbetar nu med att ytterligare vässa sina erbjudanden. Det är en imponerande insats som genomförts av alla divisionens medarbetare.

Division Maskin har starkt påverkats av den minskade efterfrågan på marknaden, både vad gäller lantbruks- och anläggningsmaskiner – den svenska traktorförsäljningen minskade till exempel med 16 procent jämfört med föregående år – och divisionen visar ett lägre resultat än det mycket starka 2011. Divisionens resultat ligger dock historiskt sett på en hög nivå och avkastningen på det operativa kapitalet är fortsatt god. Glädjande är också att Valtra i slutet av året, som inleddes med stora leveransproblem från tillverkaren, lyckades återta sin plats som marknadsledare i Sverige. Alla divisionens bolag arbetar med åtgärder för att möta och motverka en förväntat fortsatt svag marknadsutveckling under 2013.

Resultatet för division Energi är avsevärt bättre än föregående år, främst tack vare en kraftig resultatförbättring i Lantmännen Agroetanol. Det mycket ogynnsamma prisförhållande mellan etanol och spannmål som rådde under årets första hälft

förbättrades under andra halvåret, och bidrog till att etanolaffären visade svarta siffror under andra halvåret. I slutet av året försämrades prisrelationen dock återigen, och marknaden fortsätter att vara mycket volatil. Etanolfabriken har under året slagit produktionsrekord och ytterligare minskat sina produktionskostnader. Arbetet fortsätter med att utveckla nya intäktströmmar inom kolsyra och foderprodukter.

Utmaningarna för division Livsmedel fortsatte under 2012 med stark prispres, låg volymutveckling och ökad konkurrens från handelns egna varumärken – och divisionens resultat för 2012 är lägre än föregående år. Samtliga affärsområden i divisionen arbetar intensivt med förbättringar i hela förädlingskedjan: allt ifrån minskade kostnader och mer effektiv organisation, till bättre planerings- och uppföljningsprocesser, till att skapa mer attraktiva koncept och erbjudanden gentemot kund. Under året infördes bland annat en ny organisationsstruktur och ett större kostnadsanpassningsprogram inom Cerealia. Dessa åtgärder, som får fullt genomslag från början av 2013, kommer att ge ett positivt resultatbidrag under året.

Vi har en väldig styrka i vår närvaro och vårt ansvarstagande i hela kedjan från jord till bord

Fortsatta förbättringsåtgärder under 2013

När jag nu blickar tillbaka på mitt första år som vd och koncernchef, så kan jag konstatera att det arbete vi har inlett för att anpassa våra verksamheter till de allt tuffare marknadsvillkoren är absolut nödvändigt för att vi ska fortsätta vara en ledande och framgångsrik aktör inom de områden där vi verkar.

Den kanske enskilt viktigaste åtgärden har varit de pågående ansträngningarna för att skapa ett mer effektivt och konkurrenskraftigt Lantmännen Lantbruk. Detta arbete märks bland annat i ett förbättrat resultat, och en större återbäring och efterlikvid till våra medlemmar. Vi har dock arbete kvar att göra för att verkligen bli marknadens bästa affärspartner, och stort fokus kommer att läggas på att bli ännu vassare under 2013.

Under fjärde kvartalet 2012 vändes den negativa resultatutvecklingen jämfört med 2011 i flera av våra verksamheter, inte minst som ett resultat av ett ihärdigt arbete med kostnadsrationaliseringar. Vi är på väg mot att bli ett mer stabilt företag som kan leverera goda resultat även i svåra tider, och de program och åtgärder som inletts under 2012 kommer att fortsätta under 2013.

Hållbar affärsutveckling är en nyckelfråga för framtiden

Vi går mot en framtid där resurserna blir allt knappare, något vi möter med bland annat hållbar affärsutveckling. Med det menar vi att identifiera nya affärsmöjligheter i kombination med ökad resurseffektivitet, för att skapa en långsiktig, hållbar lönsamhet. Lantmännen har en unik position att vara framgångsrikt i ett hållbarhetshänseende – vår styrka är framförallt vår närvaro och vårt ansvarstagande i hela kedjan från jord till bord, och vi ser stora möjligheter att dra ekonomiska vinster av detta arbete.

Vårt ansvarstagande uppmärksammas även bland konsumenter: under 2012 utnämndes vi till det mest hållbara varumärket inom dagligvaror/livsmedel, och det fjärde mest hållbara totalt i Sverige, i konkurrens med 200 andra företagsvarumärken i undersökningen Sustainable Brands.

De insatser vi genomför idag innebär också att vi står väl rustade när konjunkturen vänder uppåt igen. Genom bland annat innovation och kundfokus ska vi växa på både gamla och nya marknader, och bli ett ännu mer lönsamt och ansvarstagande företag som lever upp till de förväntningar som ställs på oss. Det gäller såväl våra ägare som våra kunder, samarbetspartners, och medarbetare. Jag ser fram emot att vi alla fortsätter det arbetet under 2013!

Stockholm, februari 2013

Per Olof Nyman
Vd och koncernchef, Lantmännen

Årets händelser

Första kvartalet

- ▶ Per Olof Nyman utsågs och tillträdde som vd och koncernchef den 21 mars; dessförinnan var han tillförordnad vd och koncernchef sedan oktober 2011.
- ▶ Under det första kvartalet avyttrades petroverksamheten. Verksamheten överläts till Swea Energi och de fem drivmedelsstationerna på Gotland såldes till OKQ8.
- ▶ Lantmännen Agroetanol och Lantmännen Aspen erhöll hållbarhetsbesked från Energimyndigheten. Det betyder att Energimyndigheten formellt godkände bolagens kontrollsystem som upprättats för hållbar etanol som uppfyller EU:s hållbarhetskriterier för biodrivmedel. Detta gör att vi kan leverera garanterat hållbar etanol inom såväl Sverige som inom hela EU.
- ▶ Lantmännen tog förstaplatsen som Sveriges mest hållbara varumärke för dagligvaror.
- ▶ Rapportering i medier om problem med hanteringen av slaktavfall vid anläggningen i Vallå. Åtgärder för att förhindra att detta händer igen vidtogs omgående.

Andra kvartalet

- ▶ Vid föreningsstämma i maj valdes Ulf Gundemark till ny styrelseledamot efter Thomas Bodén som avböjt sig omval. Vid konstituerande styrelsemöte valdes Bengt-Olov Gunnarson till styrelsens ordförande och Nils Lundberg till vice ordförande.
- ▶ Kemikalieinspektionen godkände att Lantmännen BioAgris biologiska växtskydd Cedress får användas vid odling av morötter. Cedress löser morotsodlarnas problem med Acrothecium, vilket är svarta fläckar orsakade av en svamp som gör att morötterna börjar ruttna och blir oanvändbara. Tidigare har det inte funnits något effektivt växtskydd mot Acrothecium.
- ▶ En ny effektivare organisation infördes på Cerealia och ett omstruktureringsprogram omfattande neddragning av 60 heltidstjänster genomfördes.

Tredje kvartalet

- ▶ Lantmännen Lantbruk öppnade en spannmålmottagning i Laholm. Med satsningen ökar Lantmännen sin lokala närvaro på den lantbrukstäta halländska slätten.
- ▶ Lantmännen Bygglant upphörde som totalentreprenör inom gårdsbaserad biogas.
- ▶ I slutet av september inträffade en brand vid Hansson & Möhrings anläggning i Halmstad, där Lantmännen Lantbruk lagrade ungefär 5 000 ton mineralgödsel. Ingen person kom till skada och varan var i stor utsträckning intakt efter branden och kunde användas. Undersökningar av vattnet har inte funnit några påvisbara skador på växter och djurliv.
- ▶ Styrelsen beslutade att övergå till tertialrapportering från och med den 1 januari 2013.

Fjärde kvartalet

- ▶ I slutet av året fattades beslut om att öppna tre nya spannmålmottagningar till nästa års skörd.
- ▶ Ulf Zenk tillträdde som CFO. Ulf kommer från Bong, där han varit CFO och medlem i koncernledningen sedan 2004.
- ▶ Örkelljunga lokalförening begärde utträde ur Lantmännen.
- ▶ Under november månad genomfördes ett seminarium på temat "Kooperativa affärsmöjligheter för framtiden".
- ▶ Lantmännen fortsätter att utveckla ansvarstagandet för sojaimporten och ökade andelen certifierad soja från 22 till 37 procent. Arbetet genomförs genom dialog med våra leverantörer och inköp av RTRS-certifikat.
- ▶ Tack vare hårt arbete från Lantmännen Maskin, och att Valtra fick fart på produktionen med bra produkter, avslutade Valtra året som marknadsledare.

Efter årsskiftet

- ▶ Lantmännen Agroetanol och AGA Gas AB har tecknat avtal om att bilda ett gemensamt ägt bolag, för att bygga en anläggning som ska tillvarata och rena koldioxid från Lantmännen Agroetanols anläggning i Norrköping. Lantmännens ägarandel blir 10 procent och anläggningen beräknas tas i drift under mitten av 2014.



SkolmatsGastro genomfördes för tredje gången. Tävlingen har som syfte att uppmärksamma och höja statusen för skolkocksycket. Skolkockarna tillagar god och näringsrik mat för 10 kronor per portion. Följ skolmatskockarna på ► facebook.com/skolmatsgastro



Säsongs- och parkerings-skivan gör det enkelt att hitta matvaror i säsong.



Haute Cuisine på bönders vis. Marknadskampanjen kompletterades på plats i butik för att ge tips och information om råvaror och säsong.



Goohs nya måltidsbutik på Centralstationen i Stockholm ska fungera som flaggskeppsbutik för varumärket och innebär ett rejält ansiktslyft för matföretaget.



ThermoSeed är en effektiv och miljövänlig metod för att behandla utsäde utan kemikalier. Norge är andra landet i världen att storskaligt använda *ThermoSeed*-metoden.



Lantmännen samarbetar med internationella partners för att påskynda utvecklingen av *RTRS-certifierad soja*. Under året skrevs ett avtal med IDH (holländskt samarbetsinitiativ för hållbar handel) om satsningar på utbildning av sydamerikanska sojabönder.



Appen *Skörda* ger spannmålspriser direkt i mobilen.



Tre nya höstvetesorter, nya traktormodeller och mycket annat lockade Lantmännen med under *Borgeby Fältdagar* 27-28 juni 2012.

Varumärket

– en styrka i konkurrensen



Lantmännen är en av Nordens största koncerner inom lantbruk, maskin, energi och livsmedel. Företagsvarumärket står som garant för kvalitet, trovärdighet och gott rykte. Lantmännen betyder trygghet, säkerhet och någon att lita på när kunder och konsumenterna ska göra sitt val. Att vi ägs av svenska bönder förstärker den positiva bilden.

Lantmännens varumärke är starkt. Nästan hundra procent av Sveriges befolkning känner till Lantmännen. Lantmännen förknippas främst med lantbruk och bönder, som står för omsorg, kontroll, säkerhet och trygghet, kunnande och långsiktighet. Att förknippas med lantbruksverksamhet är en styrka. Genom att bygga Lantmännenvarumärket stärks vår konkurrenskraft samtidigt som fler värden tillförs våra affärer.

Vårt varumärkeslöfte – *vi tar ansvar från jord till bord* – genomsyrar hela vår verksamhet och bygger på våra unika värden.

Stora affärsutmaningar och tuff konkurrens gör det allt viktigare att urskilja sig i det växande produkt- och tjänsteutbudet med starka varumärken. När ett varumärke är tydligt och starkt blir det enklare och tryggare för kunden att välja.



Lantmännens unika värden

Våra unika värden särskiljer oss från våra konkurrenter.

- ▶ Vi ägs av svenska lantbrukare.
- ▶ Vår verksamhet omfattar hela kedjan från jord till bord.
- ▶ Vi satsar på forskning och hållbar utveckling.

Våra varumärken är en viktig del i vårt erbjudande och vår företagskultur, och de utvecklas ständigt så att de stödjer våra affärer. Verksamheterna inom lantbruk, maskin, energi och livsmedel gör att vi tillsammans täcker hela kedjan från jord till bord. Med den inneboende kraften i att ägas av lantbrukare samt våra satsningar på forskning och hållbar utveckling ger detta Lantmännens varumärke en unik position på marknaden som stärker alla affärernas konkurrenskraft.

Lantmännens starka varumärke ger flerfaldig nytta för ägarna. Först och främst driver varumärket efterfrågan på produkter som innehåller spannmål.

För verksamheterna inom lantbruk, maskin och energi betyder ett starkt varumärke att de knyts till värden som långsiktighet, hållbarhet och pålitlighet. Ju mer vi kommunicerar och tydliggör dessa värden desto attraktivare blir vi också som arbetsgivare. Allt detta leder till ett starkare företag, duktigare medarbetare, högre avkastning på insatt kapital och därmed en värdeökning för våra ägare.



Nyttiga fibrer – projekt om spannmål och fibrers positiva egenskaper

Egenskaper som kolesterolsänkning, effektiviserad tarmpassage och ökad mättnad är redan kända nyttor av fibrer. Nu kommer fortsättningen, fibrernas förmåga att påverka vårt välbefinnande och vårt immunförsvar. Detta kallas kostfibrernas prebiotiska egenskaper, ett av Lantmännen strategiska forskningsområden.

Genom Lantmännen Forskningsstiftelse finansieras två forskningsprojekt, ett i Sverige och ett i Danmark, där arbetet tillsammans med de främsta forskarna på området klarlägger hälsoeffekterna av prebiotiska fibrer från spannmål. Vi har till studierna tillverkat speciellt framtagna pannkakor, pasta och bröd enligt forskarnas recept.

De flesta skulle behöva fördubbla sitt fiberintag för att nå upp till gällande näringsrekommendationer. Fibrer finns framförallt i spannmål, men också i frukt och grönsaker. Fibrer är kolhydrater som inte är nedbrytbara av kroppsegna enzymer vilket låter dem passera till grovtarmen där de blir till näring för tarmbakterier. I tarmen finns både positiva och negativa bakterier. De positiva är bifidobakterier och laktobaciller som gör att vi mår bra, medan de negativa har omvänd effekt. Om de positiva bakterierna får näring i form av prebiotiska fibrer ökar de i antal – och ju fler goda bakterier desto bättre.

Om en fiber ökar mängden av de positiva bakterierna i tarmen eller om de bidrar med minskad risk för viss sjukdom får fibern kallas för prebiotika.

FibFlo är en studie där vi tillsammans med Karolinska Institutet tittar på hur fibern betaglukan i havre påverkar tarmfloran. Tjugotvå friska män har fått äta havrerik kost under två veckor för att sedan byta till en kontrollkost utan havrefiber under lika lång tid. Studiens förväntade resultat innefattar förbättrade värden och en ökad förståelse för hälsofördelar med havre.



Tillsammans med Århus Universitet deltar vi i en studie gällande hälsoeffekter från arabinoxylan, en specifik fiber som finns i bland annat vete och råg. Studien, som kallas ButCoIns, fokuserar på sambandet mellan bakteriers produktion av smörsyra i grovtarmen och förbättrad glukos- och insulinsvar.

Genom den kunskap vi får i dessa projekt stärker vi uppfattningen om spannmål och fibrers positiva hälsoegenskaper.

Läs mer på ► www.lantmannen.com/forskning

FAKTA: Prebiotika påverkar sammansättningen av tarmfloras bakterier. Dessa verkar inte bara lokalt i tarmen, utan ger också systemiska effekter, vilka kan förstärka immunsystemet. Ett förstärkt immunsystem kan minska risken för infektion eller allergi. Det behövs fler studier som visar hur immunförsvaret påverkas av olika prebiotika.

Lantmännen tar förstaplatsen som Sveriges mest hållbara varumärke för dagligvaror

I den totala rankingen av Sveriges mest hållbara varumärke fortsätter Lantmännen sin klättring och tar förstaplatsen inom kategorin Dagligvaror. Lantmännen stärker också sin ställning bland samtliga varumärken och är nu Sveriges fjärde mest hållbara varumärke i IDG:s undersökning Sustainable Brands ► sustainablebrands.idg.se



Lantmännen ansvarstagande ställer stora krav på klimat- och hållbarhetsarbetet och inom forskning och utveckling. Resultatet av undersökningen visar att Lantmännen arbete märks även externt.

I leverantörsledet arbetar Lantmännen med uppföljning av uppförandekod, och målen för hållbara inköp av soja och palmolja nåddes redan 2011. Lantmännen har som mål att reducera koldioxidutsläppen med 40 procent från år 2009 till år 2020 via ett strukturerat arbete med energieffektivisering och byte till förnybara energikällor.

Bondeägt & bondestyrt

Lantmännen ägs av cirka 33 500 lantbrukare runt om i landet. Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamhet på ägarnas gårdar och maximera avkastningen på ägarnas kapital i föreningen.

Lantbrukaren är medlem i Lantmännen ekonomisk förening, som i sin tur äger en industridel. Vinsten från den industriella delen går tillbaka till den ekonomiska föreningen, där man beslutar om hur stor del som ska återinvesteras i verksamheten och hur mycket som ska delas ut till medlemmarna. På så sätt uppfylls uppdraget. Lantmännens ägarstyrning sker via distriktet, stämman, styrelsen och en rad andra forum som förtroendevalda ledamöter i en del av Lantmännens dotterbolag.

I styrelsens åtgärdsplan 2012 ingick en rundresa till samtliga distrikt för att bland annat öka distriktets delaktighet i strategiska ägarfrågor. Vid mötena diskuterades bland annat avkastningskrav, kapitalfrågor och Lantmännens ägarorganisation.

Under november genomfördes ett seminarium på temat "Kooperativa affärsmöjligheter för framtiden". Seminariet var ett direkt resultat av en motion till föreningsstämman med ett uppdrag att utveckla den kooperativa affärsmodellen. Vid seminariet deltog cirka 140 ledande förtroendevalda från hela lantbrukskooperationen. Under året har också en rad andra aktiviteter genomförts med anledning av Kooperationens år 2012.

Distriktets verksamhet

Distriktet är bas för medlemmarnas roll som ägare av Lantmännen. I varje distrikt finns en styrelse som arbetar både lokalt och med övergripande frågor för Lantmännen. Framtidsseminariet för distriktets stipendiater hölls i juni, i samband med Borgeby Fältdagar. I samband med distriktsstyrelsekonferensen arrangerades en "dag två" med utbildning kring bland annat hållbarhetsfrågor på temat "Vision 2050", varuflöde och ekonomi.

Föreningsstämma

Lantmännens ordinarie föreningsstämma 2012 hölls den 2 maj i Stockholm. Totalt behandlade stämman 8 motioner, bland annat en motion från fyra distrikt med ett uppdrag att inom Lantmännen utveckla den kooperativa affärsmodellen. I samband med stämman avtackades Thomas Bodén, som avböjt omval. Vid föreningsstämman valdes Ulf Gundemark till ny ledamot i Lantmännens koncernstyrelse. I samband med styrelsens konstituering valdes Bengt-Olov Gunnarson till ny ordförande och Nils Lundberg som vice ordförande.

Distriktsstyrelsekonferens

Distriktsstyrelsekonferensen, som hölls den 14 november, hade temat Lantmännens internationella verksamhet. Vid konferensen presenterade divisionerna sina internationella verksamheter och de skäl respektive division har för att utveckla en verksamhet utanför Sverige.



Ingrid Larm-Ödeen, en av ägarna till Larms lantbruk.

Att äga Lantmännen

Lantmännen ska över tid generera en jämn och stabil utdelning till ägarna. För 2012 föreslås en total utdelning på 287 MSEK.

Många skäl att vara medlem

Som medlem får du:

- delägarskap i en industriverksamhet
- ta del av föreningens vinst
- aktivt delta i föreningen och rösta på distriktsstämman
- möjlighet att väljas till olika uppdrag inom Lantmännen
- delta i ditt distrikts olika aktiviteter
- tidningen Grodden.

Var skapas resultatet?

Lantmännen består av en lantbruksverksamhet samt en omfattande handels- och industriverksamhet med bland annat internationell maskinverksamhet, kvarnar och bagerier. Resultatet genereras till största delen inom den industriella verksamheten som arbetar med marknadsmässiga avkastningsmål. Som ägare får man ta del av en högre marginal längre fram i värdekedjan istället för att enbart vara underleverantör. Värdet som skapas delas sedan ut till medlemmarna.

Lantmännen Lantbruks svenska verksamhet

Spannmål, foder, gödsel,
växtskydd m.m.

Rörelseresultat 2012

100 MSEK

Lantmännens handels- och industriverksamhet

Bagerier, kvarnar, etanol-
fabrik, maskiner m.m.

Rörelseresultat 2012

585 MSEK

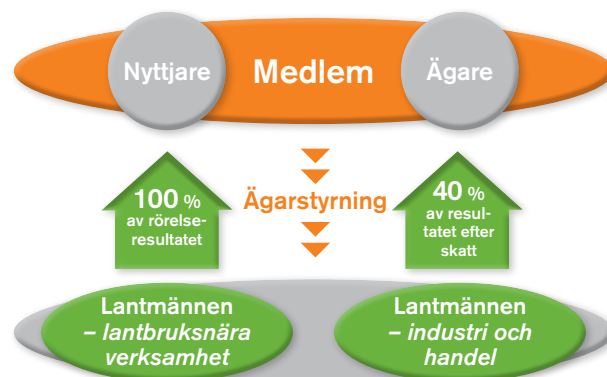
Utdelningspolicy

En uppdaterad utdelningspolicy antogs av Lantmännens styrelse i juni 2012. Koncernstyrelsens målsättning är att Lantmännen över tid ska generera en jämn och stabil utdelning till sina

ägare i form av återbäring och efterlikvid, insatsutdelning och insatsemission. Målsättningen är, att i form av återbäring och efterlikvid, dela ut hela rörelseresultatet i de insatsgrundande lantbruksnära verksamheterna och av resterande resultat efter skatt (industrirörelsen) dela ut cirka 40 procent i insatsutdelning och insatsemission.

Hur fördelas resultatet?

Återbäring och efterlikvid ska baseras på det resultat som uppnås i de insatsgrundande, lantbruksnära verksamheterna. Insatsutdelning och insatsemission ska baseras på det resultat som uppnås i de verksamheter som inte är insatsgrundande, som livsmedel, energi samt delar av maskin.



Återbäring och efterlikvid betalas i förhållande till medlemmarnas affärer med föreningen. De beräknas i procent av insatsgrundande köp och försäljning. Styrelsen har beslutat lämna utdelning i form av återbäring och efterlikvid med 1,25 procent på affärer med Lantmännen ek för och SW Seed samt 0,5 procent avseende Lantmännen Maskin för 2012.

Insatsutdelning eller "ränta" på insatskapitalet lämnas i förhållande till medlemmens inbetalda och emitterade insatser. 2012 föreslås en insatsutdelning på 5 procent. Föreningsstämman beslutar om insatsutdelningen.

Insatsemission innebär att en del av det kollektivt ägda fria kapitalet förs över till medlemmarnas individuella insatskapital. För 2012 föreslår styrelsen en insatsemission på 80 MSEK. Den fördelas med 75 procent på inbetalda och emitterade insatser och 25 procent på medlemmens insatsgrundande omsättning med Lantmännen. Föreningsstämman beslutar om insatsemissionen.



Grunden för vår ägarmodell är en effektiv lantbruksverksamhet

Insatskapital – inbetalt och emitterat

Lantmännens medlemmar bidrar med kapital genom sina insatser i föreningen. Vid utgången av 2012 uppgick insatskapitalet till 1 769 MSEK, motsvarande 16 procent av Lantmännens totala egna kapital. Insatskapitalet fördelar sig med 753 MSEK som inbetalda insatser och 1 016 MSEK som emitterade insatser. Insatserna ger möjlighet till insatsutdelning och framtida insatsemissioner.

Handel med emissionsinsatser

Genom handel med emissionsinsatser kan den som säljer omvandla emissionsinsatser till reda pengar, och köparen får del av framtida insatsutdelningar och kommande insatsemissioner. Emissionsinsatserna ger samma rätt till insatsutdelning,

”insatsränta”, och nya emissionsinsatser som de inbetalda insatserna. 2012 genomfördes 10 handelsomgångar. Totalt var omsättningen 18,1 MSEK, där 131 köporder och 213 säljorder ledde till affär. Transaktionspriset varierade mellan 95 och 108 procent av nominellt värde. Läs mer om emissionsinsatser på ► www.lantmannen.com/emissionsinsatser

Utdelningen på förlagsandelar för 2012 föreslås uppgå till 3,75 procent (6,75) motsvarande 2 MSEK (4).

Uppskatta utdelningen – Lantmännens räknesnurra

För att tydligt visa hur din utdelning och dina insatser påverkas av Lantmännens resultat, och vilken finansiell utväxling du kan få över tid har vi tagit fram en ”räknesnurra”. Räknesnurran hittar du på ► www.lantmannen.com/raknesnurra

Utdelning

MSEK	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Återbäring, efterlikvid ¹	120	110	95	1	122	83	64	139	199	154
Insatsutdelning ²	87	78	68	63	57	50	56	50	49	38
Insatsemision ²	80	152	177	100	110	151	99	100	39	-
Totalt	287	340	340	164	289	284	219	289	287	192

Insatsutdelning och insatsemision i % av insatskapital **9 %** 15 % 18 % 13 % 14 % 20 % 13 % 14 % 9 % 4 %

¹ Redovisat belopp kan inkludera justering avseende föregående år.

² Enligt styrelsens förslag för 2012.

Medlemsinsatser

MSEK	2012	2011	2010
Medlemsinsatser:			
Inbetalda	753	680	612
Emitterade	1 016	888	738
Totalt	1 769	1 568	1 350

FÖRDJUPNING: Spannmål

Spannmål är en central del av Lantmännens verksamhet och har en bred användning som livsmedel, foder och energi. Utvecklingen av en långsiktigt hållbar odling av spannmål har stor betydelse för hela lantbrukssektorn. Lantmännen har en möjlighet att tillsammans med lantbrukare och kunder driva utveckling och efterfrågan av en mer hållbar spannmålsråvara.

Vad betyder hållbarhet och vilket perspektiv behövs?
Ett långsiktigt hållbart jordbruk ska försörja världen med mat, energi och förnybara material. Det innebär krav på varaktigt hög avkastning med minsta negativa påverkan. Centrala parametrar är markens tillstånd, klimatpåverkan samt påverkan på vatten och på biologisk mångfald.

Fosfor som exempel

Växtnäringsämnet fosfor är en annan central parameter för hållbar odling. Innan handelsgödseln var den svenska åkermarken uppdelad i utmarker där man skördade hö till korna, och gårdsnära marker där gödseln spreds och den mesta av spannmålen odlades. Fosfor transporterades i höet in mot gårdscentrum, och vidare ut från gården i alla produkter som såldes. Jordarna utarmades och bördigheten sjönk. I slutet av 1800-talet började superfosfat (handelsgödsel) användas vilket förbättrade bördigheten dramatiskt. Fosforgödslingen under 1900-talet gav åkermarken en näringsstatus som vi fortfarande utnyttjar, i såväl eko- som konventionell odling.

Vi har ett flöde av fosfor i spannmål till städerna och till specialiserade djurgårdar, där näringen koncentreras och kan bli ett problem. Att återföra fosfor från städerna till åkermarken i form av slam är omdiskuterat i Sverige, samtidigt är ett fungerande kretslopp för nyckelresurser som fosfor en förutsättning för ett hållbart odlingssystem.

Stegvis ansats för hållbar odling



Vår syn är att utvecklingen mot hållbar spannmålsodling måste ske stegvis och med parallell hantering av alla nyckelparametrar.



Idag – Grundläggande kravspecifikation

Basen för Lantmännens krav på spannmålsleverantörerna är lagkrav på nationell eller EU-nivå, utöver detta har olika kunder specifika önskemål. Exempelvis levererar Lantmännen spannmål med specifika krav till barnmatsindustrin. Genom att koppla samman spannmålsodlare med kunder som efterfrågar olika typer av mervärden bidrar Lantmännen till möjligheter att utveckla affärerna på gården.

På kort sikt – Implementering av bästa metoder och teknik

Att använda bästa befintliga teknik ger snabbt positiv effekt. Precisionsodling och biologisk eller termisk utsädesbehandling är exempel på profilfrågor för Lantmännen. Att lyfta fram kvävegödsel med minskad klimatpåverkan är också möjligt eftersom skillnader finns mellan alternativa produkter.

På längre sikt – Nya lösningar

För att ta ytterligare steg i hållbar riktning behövs fortsatt utveckling, forskning och innovation. Framtidens lantbruk behöver vara än mer kunskapsintensivt för att öka resurseffektiviteten. Lantmännen driver sortförädling med en tydlig inriktning för hållbarhet och ligger i framkant när det gäller kemikaliefri utsädesbehandling.

Samarbete och samsyn en framgångsfaktor

Lantmännen fyller en viktig funktion genom att förmedla de mervärden som svenska lantbrukare producerar, och också för att kanalisera och driva på kundernas och marknadens krav och förväntningar. Samarbete mellan värdekedjans olika aktörer och en samsyn på vad hållbar jordbruksproduktion innebär, är en förutsättning för utveckling i rätt riktning.

FÖRDJUPNING: Innovation

Forskning och utveckling är en central del av fokusområdet innovation. Förenklat innebär det att vi utför saker på ett sätt som resulterar i nya produktionsätt, nya produkter, nya försäljningskoncept, nya affärsmodeller, allianser och nytt arbetssätt. Målet med investering i forskning och utveckling är att stärka koncernens konkurrenskraft och kundnöjdhet, och därigenom skapa lönsamhet och tillväxt på ägarnas gårdar.

Åtta gånger! Så mycket växlas våra pengar upp som vi satsar genom Lantmännens Forskningsstiftelse. I år har 24 forskningsprojekt fått dela på 18 miljoner kronor – projekt som tillsammans med andra finansiärer omsätter mer än 146 miljoner kronor. Vår långsiktiga satsning på Lantmännens Forskningsstiftelse ger oss därmed en avsevärt större forskningsportfölj och är en viktig pusselbit i koncernens arbete med forskning och utveckling. Arbetsgången kring Lantmännens Forskningsstiftelse är uppbyggd för att säkerställa att vi satsar på forskning som är relevant för affärerna på lång sikt – och att vi satsar på forskning i hela kedjan från jord till bord. Målet är att all kunskap som forskningen genererar ska omsättas till affärer i respektive divisions utvecklings- och marknadsavdelning.

Cirka 200 personer arbetar med utveckling i Lantmännens olika affärer – i spannmålets hela värdekedja: från växtförädling

och odling till vidareförädling, produktutveckling och konsumtion. Under året har Lantmännens gemensamma forskningsavdelning fokuserat på följande strategiska områden:

Produktivitet

- För en ökad produktion inom växtodling, i våra processer och inom animalieproduktionen på ett hållbart sätt.
- Nya effektiva råvaror för exempelvis energiproduktion.

Primärproduktion

- Forskning för förbättrad primärproduktion och gårdsnytta.

Teknologi

- Tekniker inom växtförädling, nya eller förbättrade livsmedelsprocesser och analyser.
- Spannmålsbaserat bioraffinaderi för att uppgradera strömmarna från kvarnar och etanolproduktion.
- Utveckling av budskap, teknik och system kring våra hållbarhetsprocesser.

Kund- och konsumentupplevelse

- Hur våra produkter kan bidra till ett ökat välmående genom prebiotika, ökad mättnad och bioaktiva komponenter.
- Forskning inom sensorik, spårbarhet, beteendevetenskap och säkra produkter som ger ett ökat kundvärde.

Forskning och utveckling ska vara behovsstyrd för att ge ständiga förbättringar. Men minst lika viktig är den idébaserade forskningen som ger strategiska fördelar. Lantmännen satsar på båda!



Lantmännens forskningsstiftelse

Lantmännens Forskningsstiftelse satsar på extern forskning vid universitet, högskolor och institut. Genom denna satsning vill vi utveckla idéer och stödja framtagning av ny kunskap som kan ge ökat värde i hela kedjan, från jord till bord. Ansökningar till stiftelsen behandlas i tre Idé- och Beredningsgrupper som motsvarar tre strategiska områden: lantbruk och maskin, energi och gröna material samt livsmedel och förpackningar. Grupperna definierar forskningsområden och bemannas med ägarrepresentanter, tjänstemän från Lantmännens divisioner och externa forskare. Allt för att säkra bredd och höjd i projekten, projekt som både tillfredsställer befintliga affärer och ger upphov till nya affärer i framtiden.

Läs mer på ► www.lantmannen.com/forskningsstiftelse

FÖRDJUPNING: Vatten

Vatten är en kritisk resurs för jordbruket och för Lantmännens verksamhet. Vattentillgång och vattenanvändning är områden där vi behöver ytterligare kunskap för att kunna hantera långsiktiga risker och möjligheter. Under 2012 har vi fortsatt arbetet bland annat genom beräkning av vattenavtrycket för några av våra produkter.

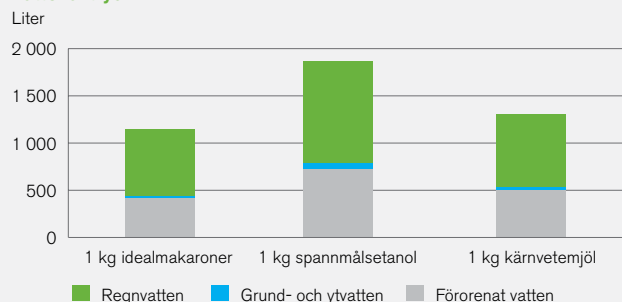
Jordbrukets vattenavtryck

En tredjedel av världens länder hotas idag av vattenbrist. För att säkerställa allas tillgång till rent vatten, ur ett globalt perspektiv, måste vi nå en mer effektiv vattenanvändning, undvika överuttag från riskområden samt minimera föroreningen av vattentäkterna.

Jordbruket står för cirka 70 procent av den globala vattenanvändningen, bland annat genom konstbevattning. Jordbrukssektorn har också en väsentlig påverkan på vattenresurserna genom läckage av näringsämnen och växtskyddsmedel som förorenar vattendrag. Svenska lantbrukare arbetar sedan länge med att minimera riskerna för läckage och föroreningar.

Genom import och export av livsmedel och andra jordbruksprodukter mellan olika delar av världen förflyttas också vattenresurserna globalt vilket kan vara ett problem om exporten sker från vattenstressade områden.

Vattenavtryck



Produktion i Sverige av 1 kg vetemjöl kräver cirka 1 000-1 500 liter vatten, den absoluta merparten i odlingsledet. Vattenavtrycket från odling av 1 kg vete varierar mellan olika länder beroende på klimat, odlingsmetod och bevattning. Globalt medelvärde är cirka 2 000 liter, där konstbevattning (blått vatten) utgör en stor del. Svensk spannmålsodling har ett betydligt mindre vattenavtryck och sker normalt enbart med vanligt regnvatten (grönt vatten). Andra jämförelser är 290 liter för 1 kg potatis, 2 500 liter för 1 kg ris och 15 500 liter för 1 kg biff.

Källor: Biff: Hoekstra, A.Y., Chapagain, A.K., 2007. Water footprints of nations: water use by people as a function of their consumption pattern. *Water Resour. Manage.* 21, 35e48.
 Potatis: Mekonnen, M.M. and Hoekstra, A.Y. (2011) The green, blue and grey water footprint of crops and derived crop products. *Hydrology and Earth System Sciences*, 15(5): 1577-1600.
 Ris: Chapagain, A.K. and Hoekstra, A.Y. (2011) The blue, green and grey water footprint of rice from production and consumption perspectives. *Ecological Economics*, 70(4): 749-758.



Grönt, blått & grått vatten

Beräkning av "vattenavtryck" åskådliggör en produkts eller verksamhets behov av och påverkan på vatten. Vatten indelas i blått (hämtas från grund- eller ytvattentäkter), grönt (regnvatten som tas upp direkt av växterna) och grått (volym vatten som krävs för att späda ut förorening).

Lantmännens vattenavtryck

Kunskap om hur olika råvaror och dess ursprung påverkar vattenresurserna är en förutsättning för att styra utvecklingen i rätt riktning. Lantmännen har under 2012, i form av ett examensarbete, beräknat vattenavtrycket för tre olika produkter; idealmakaroner, spannmålsetanol och kärnvetemjöl. Vi fortsätter kartläggningen av vattenrisker för fler produkter.

Beroende av "grönt" vatten i odlingsledet

Hela 99 procent av vattenavtrycket för analyserade produkter finns i odlingsledet. I Sverige sker spannmålsodling dock med vanligt regnvatten vilket ger en obetydlig direkt påverkan på vattentillgången. För andra verksamheter i förädlingsledet genomfördes 2011 en analys av vattentillgången på de orter där Lantmännen har produktionsanläggningar eller verkstäder. De flesta anläggningar ligger i områden med låg risk för vattenbrist. Åtgärder för effektiviserad vattenanvändning genomförs löpande på våra anläggningar, som en del i arbetet med resurshushållning.

Påverkan i odlingsledet – övergödning

Vid förluster av näringsämnen från jordbruksmark påverkas vattentäkterna i avrinningsområdet. Lantmännen arbetar sedan länge för minskad övergödning genom att utveckla och erbjuda tjänster och produkter för optimerad odling. Två exempel är växtträdgivning och N-sensorn för preciserad kvävegödning. Vi deltar också i flera samarbeten för optimerad odling, bland annat Odling i balans och Greppa ringen.

Läs mer på ► www.odlingibalans.com och www.greppa.nu

Lantmännens värdekedja

INKÖP OCH FÖRSÄLJNING



För att producera foder köper vi in spannmål och raps. Vi producerar också utsäde samt köper in gödsel, växtskydd och maskiner för att kunna sälja de produkter och tjänster som behövs i lantbruket.



Vi köper in råvaror och produktionsmaterial från leverantörer i hela världen.

LANTBRUK



På gården producerar våra ägare olika grödor som efter skörd säljs vidare som råvara till olika produkter eller används direkt på gården som exempelvis foder.

GÅR DIREKT TILL VIDAREFÖRÄDLING

Hur skapar vi värde?

Genom att på ett ansvarsfullt sätt driva utveckling av insatsvaror och ta tillvara samordningsfördelar i inköpsledet.

Viktiga aktiviteter är:

- Forskning och innovation
- Växtförädling
- Leverantörsuppförandekod med riskbedömning och uppföljning

Inköpta varor och tjänster från leverantörer för 30 265 MSEK för 2012.

Genom att erbjuda ett konkurrenskraftigt sortiment av produkter och tjänster för lönsamhet på den egna gården och vara en effektiv marknadskanal för avsättning av skörden.

Viktiga aktiviteter är:

- Ta fram affärskoncept (terminshandel, torkavtal)
- Att bedriva forskning och teknikutveckling (exempelvis N-sensor för optimerad gödsling)
- Samarbeten och rådgivning

Utdelningen till våra ägare 2012 beräknas bli 287 MSEK, varav 120 MSEK är återbäring och efterlikvid.

Hur påverkas människa och miljö?

Hos våra leverantörer handlar det om deras medarbetares arbetsvillkor och hur miljö påverkas då råvarorna produceras.

Viktiga frågor är:

- Mänskliga rättigheter
- Sociala villkor
- Säker arbetsmiljö
- Affärsetik
- Klimatpåverkan
- Biologisk mångfald
- Hållbara odlingsystem

På gården och i odlingsledet sker en betydande del av den totala påverkan i värdekedjan.

Viktiga frågor är:

- Arbetsmiljön på gården
- Djuromsorg och djurhälsa vid uppfödning
- Klimatpåverkan
- Markens bördighet
- Biologisk mångfald
- Vatten
- Växtnäring
- Växtskydd

Läs mer

Se ► sid 18, 29.

Se ► sid 15-16, 18, 19, 40-45.

med ansvar i alla led

FÖRÄDLING



Förädling av spannmål och andra råvaror till livsmedel (mjöl, müsli, pasta, kyckling), foder (nöt, gris, fågel) och bioenergi (etanol, värme).

KUND OCH KONSUMENT



Vi säljer våra produkter till konsumenter via daglivarhandel och storhushåll, till företagskunder inom energi- och livsmedelsbranschen samt spannmål som råvara till industrikunder.

Genom en effektiv och innovativ verksamhet och organisation.

Viktiga aktiviteter är:

- Hantering av spannmål med specificerade kvaliteter och egenskaper för olika ändamål
- Attrahera, utveckla och behålla medarbetare
- Driva innovation och produktutveckling
- Resurseffektivitet (kapital, varuflöde, organisation)

Löner och pensionsavsättningar till 10 249 anställda i 19 länder för 5 322 MSEK*.

* personalkostnad

Genom att erbjuda innovativa produkter och tjänster som tagits fram på ett ansvarsfullt sätt.

Viktiga aktiviteter är:

- Marknadsföring och produktinformation för ökad kunskap, inspiration och varumärkeskänedom

Nettoomsättning 2012 (sålda produkter och tjänster) för 36 526 MSEK.

Skatteintäkter till samhället 117 MSEK.

Resultat går tillbaka till ägarna (utdelning och emission) och används till investeringar för att skapa efterfrågan och mervärde för spannmål.

I vår egen verksamhet handlar det om våra egna medarbetare och hur vi använder våra resurser på ett effektivt sätt

Viktiga frågor är:

- Arbetsmiljö
- Djuromsorg vid transport och slakt
- Klimatpåverkan
- Livsmedelssäkerhet
- Resursutnyttjande av material, energi, kemikalier och vatten
- Transporter

Se ► sid 17-19, 26-28, 35-39.

Hos våra kunder och konsumenter är produktens egenskaper i fokus och dess miljöpåverkan i hela sin livscykel.

Viktiga frågor är:

- Ansvarsfullt producerad mat genom hela kedjan från jord till bord
- Näringsrik och hälsosam mat
- Produktsäkerhet
- Matsvinn

Se ► sid 12-13, 40-64.

Våra 8 strategier

Lantmännens strategier utnyttjar den samlade kraften i organisationen och bidrar till lönsamheten på ägarnas gårdar samt maximerar avkastningen på deras kapital i föreningen.

1. Skapa affärsmöjligheter för Lantmännens ägare

Lantmännens mål är att vara ägarnas bästa affärspartner samt skapa och utveckla affärsmöjligheter som bidrar till lönsamheten på ägarnas gårdar.

Lantmännen utvecklar affärsmöjligheter och skapar förutsättningar för ett konkurrenskraftigt svenskt lantbruk. Riktade aktiviteter finns inom ett antal av Lantmännens verksamheter.

2. Fokus på kärnaffärerna

Utveckla Lantmännens produktportfölj för att optimera ägarnyttan och långsiktig lönsamhets- och tillväxtpotential genom att aktivt arbeta med företagsförvärv och företagsavyttring.

Lantmännens portföljstrategi syftar till att bli smalare och vassare.

Lantmännens Varumärkeslöfte

Vi tar ansvar från jord till bord.

Lantmännens Affärsidé

Med kunden i fokus utvecklar och förädlar vi åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Vi agerar på en internationell marknad där Sverige utgör basen för våra verksamheter.

Lantmännens Vision

Vi gör det bästa av vår jord och ger alla möjligheter till ett sundare liv.

Lantmännens Mål

Lantmännens mål är att ses som ett ansvarstagande, innovativt och kundorienterat företag som ligger i tiden.

Lantmännens Värderingar

Öppenhet, Helhetssyn och Handlingskraft.

3. Ökad kostnads- och kapitaleffektivitet

Öka kostnads- och kapitaleffektiviteten genom kontinuerligt förbättringsarbete.

Med ökad kostnads- och kapitaleffektivitet frigörs resurser till Lantmännens framtidssatsningar på bland annat Lantmännens varumärken och produktutveckling. Viktiga områden att effektivisera är varuflödet, bland annat inköp och produktion samt att driva strukturrationaliseringar.

4. Utveckla starka varumärken

Utveckla och investera i Lantmännens varumärken för långsiktig lönsamhet och konkurrenskraft.

Lantmännen har i dag många kända produktvarumärken. Satsningen på Lantmännens varumärket och att koppla samman Lantmännen med våra produktvarumärken ska göra att våra kunder och konsumenter blir tryggare i sina val. Det bidrar till ökad lönsamhet och konkurrenskraft.

5. Utveckla produktportföljen genom aktivt forsknings- och utvecklingsarbete

Skapa långsiktig lönsamhet och konkurrenskraft genom forskning och utveckling.

Satsningar inom FoU och produktutveckling måste bli än mer kraftfulla för att säkerställa en långsiktig tätposition på marknaden.

6. Förbättra samarbetet med Lantmännens kunder

Stimulera till en ökad efterfrågan genom att utveckla samarbetet med kunderna.

I kedjan från jord till bord finns det potential att förstärka erbjudandet till olika kundgrupper för att bli kundens första val.

7. Hållbar utveckling

Utveckla Lantmännens arbete inom hållbar utveckling till att vara en ansvarsfull aktör inom våra verksamhetsområden.

Säkerställa ansvar och utveckla affärerna i hållbar riktning för att bidra till lönsamhet på kort och lång sikt.

8. Medarbetare och organisation

Kontinuerligt utveckla vår organisation och medarbetarnas kompetens för att nå våra mål.

Det är avgörande för vår framgång att varje medarbetare är delaktig och presterar. Lantmännens utveckling är beroende av individens utveckling.

Finansiella mål

Lantmännen definierar lönsamhetsmål uttryckta som avkastning på operativt kapital för alla sina verksamheter och för koncernen som avkastning på eget kapital.

Avkastningsmålet för koncernen beror på affärsportföljens sammansättning. Nuvarande affärsportfölj har totalt en avkastningspotential på 8 procent på eget kapital över en konjunkturcykel.

Lantmännens **soliditetsmål** uppgår till 40 procent.



Avkastningsmålet

Utfall 2012

Avkastningen på eget kapital uppgick till 3,8 procent (6,7). Osäkerhet och svag tillväxt präglade 2012, vilket ledde till låg investeringsvilja och påverkade konsumenternas köpbeteende negativt på samtliga våra huvudmarknader.

Ett antal kraftfulla åtgärder är vidtagna för att förbättra kostnadseffektiviteten och därigenom stärka konkurrenskraften inom framförallt division Livsmedel. Ett exempel är den omfattande omorganisation och effektivisering inom Cerealia som genomfördes under andra halvåret med neddragningar om 60 heltidstjänster vilket ger årliga besparingar på cirka 60 MSEK.

Division Lantbruk visar en positiv utveckling och ett stabilt resultat vilket främst beror på genomförda åtgärdsprogram inom den insatsgrundande verksamheten. Rörelseresultatet inom den

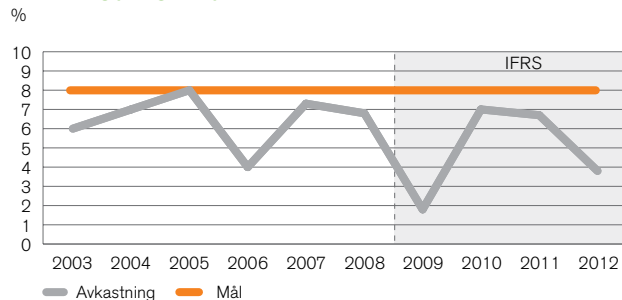
insatsgrundande verksamheten har förbättrats med 30 procent medan den internationella verksamheten och intresseinnehaven visar något lägre resultat än för 2011.

Division Maskin redovisar även 2012 ett starkt resultat, dock lägre än det mycket starka 2011. Den svenska maskinmarknaden påverkade resultatet i lantbruksmaskiner i Sverige negativt. Divisionen som helhet påverkades också av en avvaktande marknad med lägre investeringsvilja.

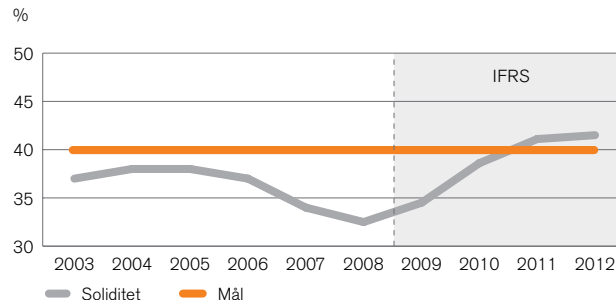
Division Energi utvecklades betydligt bättre än föregående år, främst som ett resultat av förbättrad produktivitet och gynnsammare världsmarknadspriser på etanol under andra halvåret.

Division Livsmedel visade en stabil utveckling i en tuff marknad. Livsmedelsmarknaden kännetecknas fortfarande av stark prispress och konkurrens från handelns egna varumärken, vilket lett till ett svagare resultat.

Avkastning på eget kapital



Soliditet



Värde drivande tillväxt- och lönsamhetsfaktorer

Hög effektivitet, högt kapacitetsutnyttjande och hög kapitalomsättningshastighet i våra produktionsanläggningar är av stor betydelse för vår lönsamhet, särskilt för verksamheter med låga marginaler, som därmed är beroende av stora produktions- och försäljningsvolymmer.

Innovation inom alla delar av vår verksamhet är nödvändig för att stärka våra varumärken, väcka och möta nya behov hos kunder och konsumenter samt öka andelen lönsamma produkter. Innovation är också viktigt i vårt interna effektivitetsarbete genom nytänkande i alla led.

Ett **gott ledarskap** är en viktig faktor för att skapa motivation och attrahera och behålla talanger med rätt kompetens. Gott ledarskap är därför av avgörande betydelse för Lantmännens framtida utveckling.

Vårt ansvar från jord till bord och vårt goda anseende hos kunder och konsumenter är viktiga faktorer för att utveckla våra affärer.

Soliditet

Lantmännens mål är en soliditet på 40 procent vilken är baserad på Lantmännens önskade finansiella riskprofil och återspeglar styrelsens syn på långsiktig finansiell stabilitet. Soliditeten per den 31 december 2012 uppgick till 41,5 procent (41,1), vilket översteg vårt långsiktiga mål. Soliditeten har sedan 2008 förbättrats från 32,5 procent till 41,5 procent, bland annat som ett resultat av ett omfattande arbete med kapitalrationalisering.

Investeringar

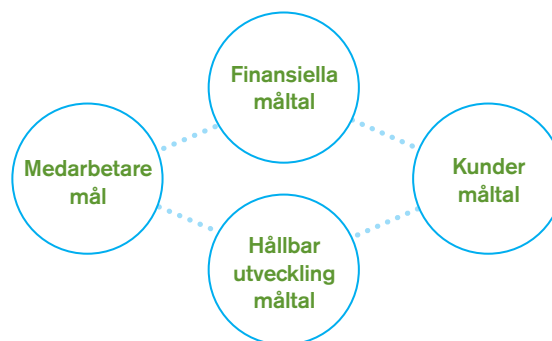
Lantmännens investeringar i anläggningstillgångar uppgick under 2012 till 1 292 MSEK (1 431). Alla investeringar bedöms utifrån ett lönsamhetsperspektiv och prioriteras i enlighet med vår portföljstrategi. Årets investeringar har till största delen utgjorts av effektiviserings- och ersättningsinvesteringar. Bland årets investeringar märks Lantmännen Unibakes nya anläggning för croissantproduktion i Mouscron, Belgien, ny förpackningslinje i Lantmännen Cerealias kvarn i Vejle, Danmark samt uppgraderingar av koncernens affärssystem inom ett flertal verksamheter.

Vår styrmodell utvecklas

För att uppnå Lantmännens övergripande avkastningsmål måste alla verksamheter bidra. Varje affär har fastställda avkastningsmål som varierar beroende på typ av verksamhet och avkastningsnivåer för jämförbara bolag i samma bransch utanför Lantmännen.

Ett antal viktiga måttal av icke finansiell natur ingår i styrningen för att komplettera den traditionella finansiella uppföljningen med måttal även avseende kunder, hållbar utveckling och medarbetare.

Lantmännens viktiga styrtalet



Finansiella: Avkastning på operativt kapital, operativt kassaflöde.

Kunder: Nöjd-Kund-Index, marknadsandelar, pris och mix.

Hållbar utveckling: Koldioxidutsläpp per förädlingsvärde.

Medarbetare: Arbetsglädje och ledarskap, olycksfallsfrekvens.

Omvärld

Komplexa utmaningar på lång och kort sikt

Det råder idag allmän enighet om behovet av en hållbar omställning i samhället. Samtidigt leder pågående lågkonjunktur och finanskris till kortsiktiga prioriteringar. Att lyckas balansera de olika perspektiven liksom de olika strategier som krävs, är avgörande för att upprätthålla lönsamhet och framgång över tid.

2012: Ekonomisk kris – kortsiktiga prioriteringar

Svag ekonomi har präglat stora delar av Europa och världen under 2012 och det blir allt tydligare att den svaga ekonomin och låga tillväxttakten är något som kommer att hålla i sig under en längre tid. En konsekvens av detta är fokus på kortsiktiga åtgärder och krishantering, såväl i politik och näringsliv som bland konsumenter. I jordbruks- och livsmedelssektorn märks detta bland annat genom ökad efterfrågan på lågprisprodukter och handelns satsning på egna varumärken, vilket gör det svårare att få betalt för mervärden som specifik kvalitet eller miljöprestanda. Andra effekter är lägre investeringstakt i utveckling, ny teknik och innovation.

Affärsförutsättningarna i jordbrukssektorn påverkas också av hög rörlighet på råvarumarknaden. Svåra väderförhållanden i stora delar av världen har under året orsakat kraftiga prisförändringar på spannmål och andra grödor.

2050: Nio miljarder människor

I ett längre perspektiv finns tuffa utmaningar för världsekonomin. Den globala befolkningen kommer 2050 att uppgå till nio miljarder med en allt större medelklass främst i Asien, vilket leder till kraftigt ökad efterfrågan på råvaror och resurser. Detta kommer att tvinga fram ett mer resurseffektivt utnyttjande av råvaror och en omställning från fossila till förnybara insatsmaterial.

Jordbruket är ett nyckelområde. För att långsiktigt säkerställa tillräckligt med livsmedel och biobränsle till en större och rikare befolkning behöver den globala produktiviteten i jordbruket fördubblas. Samtidigt måste klimatpåverkan minska avsevärt. Andra utmaningar att lösa är överutnyttjande av vatten, övergödning och minskad biologisk mångfald.

Goda framtidsutsikter på spannmålsmarknaden

Ökad efterfrågan på jordbruksprodukter och odlingsbar mark bidrar till en alltmer global marknad med stigande råvarupriser. Utvecklingen bidrar också till starkare drivkrafter för innovation och resurseffektivitet i värdekedjans alla led.



Anpassat utsäde – större skördar!

Lantmännens utvecklingsbolag BioAgri utvecklar utsäde som ska ge större skördar samtidigt som det är anpassat till ett framtida klimat, det vill säga mildare och regnigare. Utan anpassningar kommer jordbruket bland annat att drabbas av nya svampsjukdomar och bli tvungna att öka sitt kemikaliebehov. Den forskning som Lantmännen BioAgri driver är ett bra exempel på långsiktig hållbar affärsutveckling.

Tre drivkrafter som bidrar till ökad efterfrågan på spannmål

- ▶ Ökat välstånd och ökad köttkonsumtion på tillväxtmarknader.
- ▶ Stora länder såsom Kina är inte längre självförsörjande på livsmedel.
- ▶ Ökad efterfrågan på bioenergi istället för fossila bränslen.

Lantmännens inriktning mot år 2020

Inom Lantmännens förs en löpande diskussion om vilka hot respektive hållbara affärsmöjligheter som utvecklingen innebär, på kort och lång sikt. Vår strategi för långsiktig lönsamhet sträcker sig i en första etapp till år 2020. Arbete med att formulera konkreta mål pågår, vårt mål är lönsam tillväxt med hållbara produkter.

Samarbete och gemensam målbild en förutsättning

De utmaningar världen har att hantera för en hållbar samhällsomställning till år 2050 kräver samarbete mot en gemensam vision. För att bibehålla lönsamhet längs vägen måste kortsiktiga avväganden balanseras mot den långsiktiga målbilden. Lantmännen eftersträvar en aktiv dialog med viktiga aktörer i vår värdekedja. Vi deltar i samhällsdebatten och driver för oss relevanta sakfrågor i olika forum. Lantmännen investerar också löpande i innovativa samarbeten för forskning och utveckling.

Våra fokusområden

för effektiv verksamhet



Lantmännens samlade kompetens utgör kärnan i vår verksamhet tillsammans med vår affärspportfölj. Vi ska löpande effektivisera verksamheten och hitta bättre sätt att jobba samtidigt som vi strävar mot målet lönsam tillväxt. Viktiga drivkrafter inom Lantmännen är hållbar utveckling och innovation.

Effektivitetsplattform
Kapitaleffektivitet
Varuflödeseffektivitet
Organisationseffektivitet

Lönsam tillväxt
Pris och mix
Försäljnings- och marknadsinvesteringar

Våra drivkrafter
Hållbar affärsutveckling
Innovation

Rätt kompetens och rätt verksamhet
Portföljstrategi
Kompetens och ledarskap



Allt vi gör i Lantmännen ska ha en kundnytta och leda till ökad lönsamhet.

Rätt kompetens och rätt verksamhet

Portföljstrategi

Vi har under de senaste tio åren gjort ett stort antal förvärv och Lantmännen består nu av 25 olika affärer. Genom en så bred verksamhet inom vitt skilda branscher minskar vi vår totala risk, delvis på bekostnad av möjlighet till hög avkastning. Lantmännen utvärderar fortlöpande möjliga förvärv inom tillväxtområden samt avyttringar av bolag utanför kärnverksamheten om priset är det rätta.

Mål: Samtidigt som vår målsättning är att öka lönsamheten inom samtliga affärer strävar vi också efter att hitta en bra balans mellan god avkastning och risk.

Fokus på kompetens och ledarskap

För att vi ska kunna agera, leverera och nå våra övergripande mål är det grundläggande att det finns rätt kompetens på rätt plats. Samtliga ledare inom Lantmännen måste ta ansvar för sin verksamhet, leverera i enlighet med sina mål och ha kompetens att proaktivt hantera förändringar.

Vårt ursprung och våra värderingar

För att skapa en värderings- och prestationsdriven kultur som främjar engagemang och ansvarstagande är det viktigt att organisationen genomsyras av en förståelse för Lantmännens ursprung och våra gemensamma värderingar.

Ökad kompetens

Vi fortsätter att rekrytera bra medarbetare och chefsämnen genom effektiv externrekrytering och genom att förbättra

	Rätt kompetens och rätt verksamhet	Effektivitetsplattform	Lönsam tillväxt	Våra drivkrafter
Kapitaleffektivitet		●		
Varuflödeseffektivitet		●		
Organisationseffektivitet		●		
Hållbar affärsutveckling				●
Innovation				●
Pris och mix			●	
Försäljnings- och marknadsinvesteringar			●	
Portföljstrategi	●			
Kompetens och ledarskap	●			

processen att stödja och underlätta internrekryteringar. Genom att identifiera talanger och utveckla vår plattform för ledarskapsutveckling och ledarskapsverktyg kan vi erbjuda olika typer av program och kompetensutveckling på rätt nivå till rätt personer. Vi kommer särskilt att uppmärksamma en jämn könsfördelning och mångfald i ledande positioner. Vi kommer också att prioritera och vidareutveckla ett koncerngemensamt arbetsgivarvarumärke gentemot studenter.

Mål: Rätt kompetens på rätt plats samt ledare som tar ansvar och levererar.

Läs mer på ► www.lantmannen.com/arbete

Effektivitetsplattform

I syfte att skapa förutsättningar för långsiktig konkurrenskraft intensifierar vi arbetet med våra effektivitetsplattformar. För att bli mer effektiva krävs ständiga förbättringar i det dagliga arbetet men också strukturella förändringar i flera affärer.

Kapitaleffektivitet

Minskad kapitalbindning och förbättrat kassaflöde ska nås genom finansiell målstyrning och ökat fokus på kassaflöde och avkastning på operativt kapital. Avkastning på operativt kapital är ett av våra viktigaste styrtalet och avkastningsmålen följs löpande upp på samtliga affärsdrivande enheter.

Effektiviseringsarbetet för rörelsekapitalet, som är en stor del av det operativa kapitalet, bedrivs i programmet Cash Race som syftar till att frigöra bundet kapital, främst i kundfordringar och varulager. Rörelsekapitaleffektiviteten, mätt som rörelsekapital dividerat med omsättning, försämrades med 1,5 procentenheter under 2012, främst som en följd av höga spannmålspriser och en stor volym på den svenska skörden vilket ökade lagervärdet kraftigt. Målsättningen är en förbättring per år på minst 0,5 procentenheter för rörelsekapitalets andel av omsättningen.

Vi fortsätter arbetet med

- ▶ Målsättning och uppföljning där kostnaden för det operativa kapitalet synliggörs.
- ▶ Rörelsekapitaleffektivisering med målsättningen att frigöra kapital främst genom varuflödeseffektivitet, se nedan.
- ▶ Effektivare utnyttjande av kapital knutet till anläggningstillgångar genom ett ökat kapacitetsutnyttjande, struktur-rationaliseringar och försäljning av icke strategiska tillgångar, förbättrad förprojektering, genomförande och uppföljning av investeringsprojekt. Samtliga investeringar över 3 MSEK behandlas av Investeringskommittén.
- ▶ Analysarbete och utveckling av industriella planer i syfte att optimera kapitalbas och investeringsbehov.

Varuflödeseffektivitet

Arbetet med att kontinuerligt effektivisera koncernbolagens varuflöden, såväl kostnadsreduktioner som att undvika kostnadsökningar, har under 2012 intensifierats.

LEAD är vår bas för kontinuerligt förbättringsarbete

Under 2012 fortsatte arbetet med att etablera en kultur av ständiga förbättringar, drivet av initiativet LEAD (Learn, Engage, Analyse, Do = Lantmännens Lean Enterprise initiativ). LEAD är ett arbetssätt och en verktygslåda för ständiga förbättringar som tar utgångspunkt i förlustanalys och fokuserar på eliminering av förluster. Fundament i LEAD är engagemang av hela organisationen, delaktighet, kompetensutveckling och framförallt målstyrning.

SME driver utveckling av vår inköps- och försörjningsförmåga

Vidare startades under året ett nytt övergripande förändringsinitiativ, SME (Supply Management Excellence = Försörjning i världsklass) för att förbättra förmåga och arbetssätt inom inköp och försörjning. Programmet förväntas ge en sänkt kostnadsnivå på 500-700 MSEK, vilken ska vara uppnådd vid utgången av 2014. Viss effekt av SME-initiativet levererades 2012, även om huvudeffekten förväntas 2013 och 2014.

FLOW är vårt ramverk för utveckling av planering och styrning
Under året utvecklades också ett koncept och avläsningsmodell för varuflöden, Varuflödesmodellen/FLOW. Modellen omfattar en revision/avläsningsstruktur för att analysera nuläge och förbättringspotentialer i varuflödet med fokus på planering och styrning. Modellen innehåller också lösningspaket och verktyg. Konceptet har framgångsrikt testats på Lantmännen Doggy under hösten 2012, och resultatet av arbetet omfattar hela varuflödet (planering – inköp – produktion – logistik) och ligger till grund för Doggys förbättringsstrategi. Målet är att 2013 och framåt använda modellen i andra delar av koncernen för att accelerera förbättrings- och effektiviseringsinsatserna och etablera effektiva styrnings- och planeringsprocesser.

Industriella planer och struktur

Lantmännens olika verksamheter har signifikant olika industriell struktur och förädlingsvärde. Detta gör att effektiviserings- och rationaliseringspotentialen i varuflödet är olika stor och ser olika ut beroende på verksamhet. Under 2012 har kompletta industriella strukturplaner utvecklats för vissa verksamheter i syfte att rationalisera kapitalbas och kapitaleffektivitet.

Under 2012

- ▶ Utbildades Lantmännens första egna interna LEAD-revisorer.
- ▶ Förbättrades investeringsprocessen, och en koncernprojektchef rekryterades.
- ▶ Initierades industristrukturprojekt för ökad lönsamhet.
- ▶ Initierades energieffektiviseringar med stor besparingspotential (25-30 procent till 2020) som stödjer vårt övergripande klimatmål.
- ▶ Utvecklades och startades SME-programmet som omfattar hela koncernen och skall driva en signifikant och uthållig prestationshöjning avseende inköp och försörjning i syfte att öka vår kostnadseffektivitet markant.
- ▶ Genomfördes våg 1 i SME-initiativet, som förväntas leverera en sänkt kostnadsnivå på 64 MSEK 2013 och 148 MSEK 2014.
- ▶ Initierades ett nytt mätsätt för vår kostnadsbas som tydligare fokuserar på specifik effektivitet och produktivitet.

Organisationseffektivitet

Lantmännens försäljnings- och administrationskostnader får inte öka och eventuell inflation och löneökning ska möjliggöras genom rationaliseringar. Samtidigt måste samtliga kostnader regelbundet ses över. De enda kostnader som tillåts öka är försäljningskostnader på nya marknader eller om antalet kunder har ökat väsentligt, samt kostnader för FoU och marknadsföring under förutsättning att det är kopplat till lönsam tillväxt.

För att nå målet måste verksamheten löpande effektiviseras och organiseras rätt. En omfattande kompetensväxling har initierats med målet att rätt person med rätt kompetens ska arbeta på rätt plats i organisationen. Läs mer på ► sid 35-37.

Lönsam tillväxt

Pris och mix

Pris och mix utgör kärnan i begreppet lönsam tillväxt. Det handlar om att öka försäljningen inom de områden där vi har bäst marginal. Vi ska undvika volymfixering och växa lönsamt genom produkter med mervärden som kunderna är villiga att betala för. Renodling av produktsortimentet fortsätter.

Tre centrala områden inom fokusområdet pris och mix:

- ▶ Fokus på produkter och kunder med bättre lönsamhet genom effektiv styrning. Genom uppföljning per kund och produkt ska förståelsen för lönsamheten öka på alla nivåer, vilket skapar ett förhållningssätt där affärerna successivt växlar över till kund- och produktsegment med bättre lönsamhet.
- ▶ Utveckla erbjudanden och produkter som ger lönsamhet på lång sikt och koppla innovationsarbetet till ökad lönsamhet.
- ▶ Minska antalet artikelnummer. Varje enskild artikel medför en viss fast kostnad i varuföredshandlingen. En förutsättning för lönsam tillväxt är en successiv rationalisering av produkter med låg volym/svag lönsamhet.

Mål: Kontinuerligt öka andelen produkter med god lönsamhet och minska sortimentet genom fortsatta rationaliseringar av produkter med låg lönsamhet eller omsättning.

Kundnytta och ökad lönsamhet är viktigt

Försäljnings- och marknadsinvesteringar

I Sverige ska vi fortsätta marknadsföra Lantmännen med inriktningen att etablera "Bra mat från Lantmännen". Vi ska också öka kopplingen mellan varumärket Lantmännen och våra produktvarumärken. För att vara trovärdiga måste vi synliggöra och vidareutveckla våra unika tillgångar genom att:

- ▶ våra ägare har ett starkt och långsiktigt inflytande
- ▶ vi tar ansvar genom hela kedjan
- ▶ vi investerar i kunskap, forskning och utveckling
- ▶ vi är transparenta och engagerande.

Segmentering och varumärkesplattformar finns för koncernens främsta produktvarumärken. Gemensamma arbetsprocesser och konsolidering inom marknadsföringsområdet eftersträvas där det är möjligt för att effektivisera och professionalisera varumärkes- och marknadsinvesteringarna.

Mål: Lantmännen ska uppfattas som Sveriges mest hållbara varumärke i tävlingen Sustainable Brands 2015.

Våra drivkrafter

Hållbar affärsutveckling

Hållbarhetsarbetet har främst fokuserat på säkerställande av ansvarstagande i vår affärsverksamhet samt på förbättrad resurseffektivitet. Vi kommer successivt öka vår hållbara affärsutveckling för att generera nya intäkter. Det handlar om nya produkter och tjänster samt stärkt position på våra befintliga marknader och en möjlighet att erövra andelar på nya marknader. Vi ska i högre grad erbjuda tjänster och produkter som hjälper våra kunder och konsumenter att bli mer resurseffektiva.

Mål: Vi ska tillsammans med våra kunder, konsumenter, leverantörer och andra intressenter avsevärt effektivisera resursanvändningen och minska miljöpåverkan i hela kedjan från jord till bord. Från och med år 2009 fram till år 2020 ska våra koldioxidutsläpp ha minskat med 40 procent.

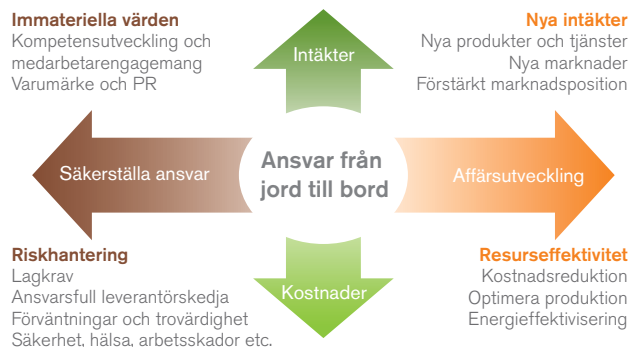
Innovation

Fokusområde innovation innebär att vi utför saker på ett nytt sätt, till exempel nya produktionssätt, nya produkter, nya försäljningskoncept, nya affärsmodeller, allianser och nytt arbetssätt. Arbetssättet innebär nytänkande i alla led och är evolutionärt och utgår från dagens verksamhet. Vi har många exempel på framgångsrika innovationer och det är en stor utmaning att lyfta fram och dra nytta av den innovationskraft som finns. Läs vidare i Innovationsboken på ► www.lantmannen.com/publikationer

Forskning och utveckling (FoU)

Investeringar i FoU görs för att stärka vår konkurrenskraft och öka kundnöjdheten och vår lönsamhet. Större delen av koncernens forskning och utveckling sker i den affärsdrivande delen av koncernen. För att lyckas krävs processer med tydliga ansvar och beslutsforum samt uthållighet. Vår FoU-organisation består av ett FoU-råd och tematiska forum runt olika ämnen. Lantmännen bidrar årligen med 15 MSEK till sin Forskningsstiftelse. Stiftelsens uppgift är att driva projekt som ska kunna kommersialiseras med stöd av respektive divisions utvecklingsavdelning. Läs mer på ► www.lantmannen.com/forskningsstiftelse

Mål: Att utveckla innovationer och att synliggöra goda exempel för att sprida kunskap om innovationernas värde. Vidareutveckla ledarskap som uppmuntrar till nytänkande för högre marginaler, lägre kostnader, nya affärsidéer, nöjda kunder och goda affärsmöjligheter för ägarerna.



Ansvarfulla inköp

Inköp av råvaror, insatsvaror och tjänster är en central del av Lantmännens verksamhet. Vi eftersträvar långsiktiga utvecklande leverantörsrelationer där ansvar och lönsamhet går hand i hand. Vid implementering av vår leverantörsuppförandekod är utgångspunkten att prioritera de insatser där vi kan göra störst nytta. Under 2012 har också ett arbete bedrivits för att ytterligare integrera leverantörsuppförandekoden i våra inköpsprocesser.

Leverantörsuppföljning – prioritering för största nytta

Lantmännens leverantörsuppförandekod gäller för alla leverantörer och anger tydliga förväntningar vad gäller miljö, arbetsvillkor och affäretik. Sedan 2008 har vi arbetat systematiskt med att implementera leverantörsuppförandekoden och identifiera, minimera och följa upp leverantörsrisker.

En inledande riskbedömning görs av samtliga leverantörer. Uppföljning sker genom självvärderingar och vid behov med oberoende tredjepartsrevisioner. Vår strategi är att fokusera insatserna där de gör störst nytta och prioriterade leverantörs- och inköpskategorier är sådana:

- ▶ där vi identifierat hög risk och stor förbättringspotential
- ▶ där vi är en stor aktör och har stor möjlighet att påverka
- ▶ som är affärskritiska.



Revisioner som gör skillnad

Varje genomförd leverantörsrevision ska bidra till förbättring. Erfarenheten hittills visar att möjligheten att driva förändring och förbättring är störst hos de leverantörer där vi varit först på plats för att göra revisioner. Exempel på åtgärder som leverantörer genomfört efter revision är betalning av övertidsersättning, utbildning av egna internrevisorer och förbättrade rutiner för skyddsutrustning. Läs mer ▶ www.lantmannen.com/uppförandekod

Nästa steg: Fler revisioner och utvecklande samarbeten

Ambitionen framåt är att genomföra fler leverantörsrevisioner och fortsätta utveckla arbetssätt och kompetens hos nyckelpersoner internt. Vi ska utveckla fler proaktiva internationella samarbeten inom prioriterade inköpskategorier med särskilda risker. Detta ska ske på liknande sätt som med soja och palmolja, där internationella Roundtable processer (RTRS och RSPO) visat sig vara ett bra sätt att driva förändringar i komplexa globala leverantörskedjor. Genom att satsa resurserna i de internationella initiativen och agera offensivt kan Lantmännen spela en större roll för verkliga förändringarna än Lantmännens storlek egentligen medger. Lantmännen behåller positionen som en av de ledande aktörerna inom RTRS och har under 2012 engagerat sig i att starta upp en dialog i den svenska livsmedelsbranschen om hur det gemensamma ansvarstagandet för sojafrågan kan öka i hela värdekedjan.

Läs mer om vårt arbete för en mer hållbar sojaproduktion på ▶ www.lantmannen.com/soja

Integrerat arbetssätt

Ett arbete som syftar till ett mer tvärfunktionellt arbetssätt kring inköp pågår under 2012-2014. Implementering av leverantörsuppförandekoden och leverantörsuppföljning ska bli mer integrerade i inköpsprocessen och vi ska utveckla riskbedömningen för att bättre spegla våra viktigaste inköpskategorier.

Lantmännens arbete med implementering av leverantörsuppförandekoden

	2008	2009	2010	2011	2012	Mål
<i>Aktivitet</i>	<i>Leverantörsuppförandekoden lanseras</i>	<i>Utbildning av medarbetare och riktad till inköpare</i>	<i>1:a oberoende leverantörsrevision</i>	<i>Cirka 20 leverantörsrevisioner</i>	<i>Integrering i inköpsprocessen. Riktad information till kycklinguppfödare</i>	
<i>Indikator:</i>						
Andel bedömda leverantörer ¹	n.a ¹	n.a ¹	35 %	66 %	75 %	Löpande uppföljning av samtliga leverantörer
Andel inköpt soja med RTRS-certifikat	n.a ²	n.a ²	n.a ²	22 %	37 %	50 % 2013
Andel inköpt palmolja med RSPO-certifikat	n.a ³	0 %	17 %	100 %	100 %	100 % 2011

¹ Andel av inköpsvärdet vars leverantörer har följts upp
n.a.¹ = mätning började år 2010. n.a.² = tillgänglig på marknaden först år 2011. n.a.³ = tillgänglig på marknaden först år 2009.

Risker och riskstyrning

Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. Risk är en händelse som, om den inträffar, har en negativ inverkan på Lantmännens verksamhet. En risk kan vara felaktig hantering alternativt händelser eller beslut utanför vår kontroll. Riskhantering syftar till att identifiera risker och förebygga, begränsa eller förhindra att dessa risker materialiseras och drabbar verksamheten negativt. En effektiv riskhantering är av fundamental betydelse för Lantmännens förmåga att driva affärsverksamhet.

Höga krav

Lantmännen är en av Nordens största aktörer inom lantbruk, maskin, energi och livsmedel. Ägare, kunder, medarbetare, konsumenter och leverantörer ställer därför höga krav på en transparent riskhantering hos Lantmännen och på våra produkter och tjänster.

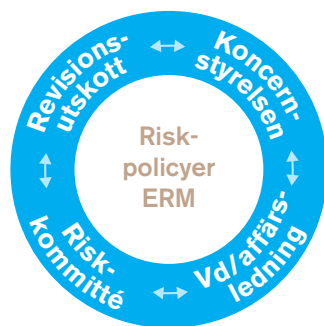
Alla händelser och beteenden som skulle kunna påverka vårt förtroende och varumärke negativt är viktiga att bevaka och minimera. Vår företagskultur baseras på etablerade värderingar, uppförandekod, principer och metoder samt vårt ansvar från jord till bord, och är grunden för företagets arbete med att hantera risker.

Identifiering av risker

Att identifiera och hantera risker tillhör Lantmännens dagliga arbete och är en integrerad del av såväl den strategiska planeringen som kontroll och styrning av verksamheten. Kontinuerlig omvärldsbevakning och dialog med olika intressenter är av stor betydelse för att identifiera och följa utvecklingen av risker.

Styrning

Risker förknippade med affärsutveckling och långsiktig planering hanteras främst genom att större beslut av strategisk karaktär diskuteras och bereds i koncernledningen och beslutas i koncernstyrelsen, samt i samband med den årliga processen med vår strategiska plan.



Den operativa riskhanteringen utgår från en proaktiv riskhanteringsprocess, ett antal centrala riskpolicyer och vår uppförandekod.

Till grund för vår hantering av finansiella och råvarurelaterade risker ligger koncernens finanspolicy samt respektive affärsområdes specifika riskpolicyer. Riskpolicyer finns bland annat för råvaruhandel med tydliga gränser för respektive affärsverksamhet. Finans- och riskpolicyer utvärderas och fastställs av koncernstyrelsen årligen eller vid behov.

Riskhanteringen – en integrerad del av verksamheten

Sedan 2008 arbetar vi efter en strukturerad och proaktiv riskhanteringsprocess, eller så kallad ERM-process. I denna identifieras, värderas och rapporteras årligen alla verksamheters risker i samband med strategi- och affärsplaneringsprocessen. Om möjligt elimineras eller minimeras den oönskade händelsen via förebyggande åtgärder. Ett alternativ är att överlåta risken på exempelvis försäkringar eller via avtal. Vissa risker kan dock inte elimineras eller överlåtas. Dessa är oftast en aktiv del av affärsverksamheten.

Riskanalys på bolagsnivå är en viktig del av budgetprocessen. Bolagen dokumenterar sina risker och hur enskilda risker hanteras, vilket minskar risken att förbise hot och att fatta felaktiga beslut. Beskrivningarna utgör underlag för en samlad genomgång i respektive division. Syftet med dessa genomgångar är dels att kvalitetssäkra de underliggande analyserna, men också att väga samman de enskilda bolagens risker. Riskinventeringarna på divisionsnivå ligger till grund för en värdering av vilka risker som utgör de mest väsentliga hoten mot oss.

Organisation för riskhantering av operativa risker

Lantmännens styrelse ansvarar inför ägarna för bolagets riskhantering. Koncernledningen rapporterar löpande riskfrågor till styrelsen och till styrelsens revisionsutskott, läs mer i Föreningsstyrningsrapporten på ► sid 128. Riskidentifiering och kontinuitetsplanering är en viktig del av varje chefs ansvar.

Lantmännens riskkommitté har till uppgift att säkerställa att de av koncernstyrelsen fastställda riskmandaten efterlevs. Rapporter från mötena skickas månadsvis till koncernstyrelsens revisionsutskott.

Kontroll och hantering av Lantmännens finansiering, energihandel och valutahandel görs av Group Treasury baserat på Lantmännens finanspolicy. I de delar där finansiell risk inte är centraliserad, till exempel inom råvaruhandel, har Group Treasury ett kontroll- och uppföljningsansvar för att se till att de givna riskmandaten ej överskrids. Utvecklingen av Lantmännens finansiella risker och råvarurisker rapporteras regelbundet till koncernstyrelsen via finansrapporten.

Systematiskt säkerhets- och arbetsmiljöarbete

Skadeförebyggande åtgärder har hög prioritet. Lantmännen arbetar kontinuerligt med identifiering, analys och hantering av försäkringsbara risker både på koncernnivå och på lokal nivå. Samtliga anläggningar besiktigas regelbundet med utgångspunkt från koncernens policy. Varje år görs 50–60 besiktningar och anläggningarnas säkerhetsnivå värderas utifrån ett poängsystem. Vid eventuella brister ger besiktningsprotokollet anvisningar om hur bristerna ska avhjälpas. Tack vare ständiga förbättringar av anläggningarnas säkerhetstänkande har vi successivt lyckats att förbättra den sammanlagda säkerhetsnivån avsevärt under åren vilket leder till lägre risk för produktionsstörningar. Försäkringsbolagen ser positivt på vårt systematiska säkerhetsarbete såväl vid skaderegleringar som i prispförhandlingar.

Processen att skydda anläggningarna går hand i hand med arbetet för en bättre och säkrare arbetsmiljö. Från och med 2011 inkluderas även systematiskt risker i arbetsmiljön som inte är direkt kopplade till anläggningarna i sig. Genom ett aktivt förebyggande arbete har till exempel rapporteringen av tillbud ökat, från 915 år 2011 till 1 555 år 2012, vilket är positivt i arbetet med att förebygga olyckor. Successivt införs nu dessutom miljö- och varuflödesrisker i besiktningarna, vilket ger oss en effektiv helhetsbedömning.

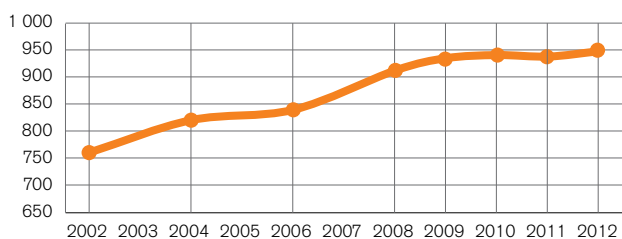
Lantmännen risk management ansvarar för Lantmännens globala försäkringsportfölj för bland annat egendom, produktansvar, allmänt ansvar och transporter. I nära samarbete med försäkringsbolagen analyseras eventuella skador och förebyggande åtgärder föreslås. Lantmännen har ett eget försäkringsbolag med säte i Schweiz, Dirual AG, via vilket Lantmännen försäkrar vissa risker som inte går att försäkra på den öppna marknaden. Bolaget har under åren givit stora besparingar för Lantmännen.

Screening av uppförandekodsrelaterade risker

Ett riskscreeningsverktyg för att hantera riskerna inom uppförandekoden har införts under året. Läs mer om vår uppförandekod på ► sid 37. Screeningen görs utifrån typ av risker, till exempel råvara, land och bransch. Detta jämförs sedan med tillgängliga riskindex från etablerade organisationer, exempelvis korruptionsindex eller kartläggning av vattentillgång av World Business Council for Sustainable Development.

Lantmännens anläggningars säkerhetsnivå

Index



Resultatet från screeningen ger underlag för varje verksamhet att ytterligare prioritera relevanta risker inom sitt område.

Risköversikt

Genom riskhanteringsprocessen har ett antal huvudsakliga riskområden identifierats för Lantmännen. Ett urval av dessa och en övergripande beskrivning av hur respektive riskområde hanteras, framgår på följande sidor. Den finansiella riskhanteringen beskrivs dessutom närmare under not 22, på ► sid 109. I Föreningsstyrningsrapporten på ► sid 131 finns en beskrivning av den interna kontrollen och riskbedömningen som syftar till att förebygga fel i den finansiella rapporteringen. Våra arbetsmiljörisker liksom uppförandekoden beskrivs på ► sid 32-34 och 37.



Gödselbrand i Halmstad

I samband med en brand vid Hansson & Möhrings anläggning i Halmstad Hamn brann en lagerbyggnad på cirka 17 000 m² ner till grunden. Lantmännen lagrade cirka 5 000 ton mineralgödsel i byggnaden där Hansson & Möhring hade uppdraget att packa lösviktvara i storsäck. Ingen person kom till skada. Vid släckningsarbetet vattenbombades området och invallningar gjordes för att minimera utsläpp till vatten. Varan var i stor utsträckning intakt efter branden. Detta säkerställdes genom provtagning och analys på eventuella föroreningar. Endast ett par containrar med extremt skadad vara skickades till destruktion Kommunens löpande undersökningar av vattnet i anslutning till hamnbassängerna har inte konstaterat några påvisbara skador på växter och djurliv i vattnet.

Tack vare ett nära samarbete mellan Hansson & Möhring, försäkringsbolaget, Lantmännen Lantbruk och Lantmännens Risk Management-avdelning har merparten av mineralgödslet levereras ut till kunderna.

Strategiska risker

De strategiska riskerna är kopplade till affärsutveckling, långsiktig planering samt värdet och trovärdigheten i vårt varumärke. Det innebär att de mest väsentliga strategiska riskerna är förknippade med att kunna ställa om verksamheten till konjunkturförändringar, bedriva en ändamålsenlig affärsutveckling och motsvara de varumärkeslöften som vi gett.

Koncernledningen säkerställer nivåerna på de strategiska riskerna inför styrelsen, med hjälp av styrning och policyer. De strategiska riskerna värderas inom ramen för den årliga processen med den strategiska planen och i samband med viktiga affärsbeslut. Handlingsutrymmet stärks genom flexibilitet samt kostnads- och kapitaleffektivitet i alla led. Snabb spridning av ändamålsenlig information säkerställs via bolagets ledningsstrukturer och ledningsprocesser.

Omvärldsrisker

Till de viktigaste strategiska riskerna som Lantmännen möter hör olika former av omvärldsrisker, framförallt påverkan från marknaden genom förändringar av konjunktur, trender, konkurrenter och positionering av de övergripande varumärkena.

Dessutom tillkommer risker på de marknader där Lantmännen är verksamma till exempel i form av politiska beslut och förändringar i regelverk.

Förtroende

Lantmännens goda rykte är en av våra styrkor och utgör en grund för bland annat marknadsledarskap och för att kunna rekrytera bra medarbetare. Därför är aktiviteter i syfte att behålla och ytterligare förstärka Lantmännens varumärke ett strategiskt område. Lantmännens uppförandekod ger uttryck för våra ambitioner inom bland annat socialt ansvarstagande, affärsetik och miljö, läs mer på ► sid 37.

Vårt rykte är viktigt för oss också som arbetsgivare. Ett antal prioriterade aktiviteter pågår för att stärka rekryteringsprocesserna genom enhetlig struktur samt gemensamma och samordnade metoder och verktyg.

Affärsutveckling

Risken att förbise hot och möjligheter i samband med affärsutveckling samt att suboptimera verksamheter och fatta felaktiga beslut är en risk i all verksamhet. Lantmännens strategi- och affärsutveckling hanteras på ett systematiskt sätt. Samtliga forsknings- och utvecklingsprojekt som är en viktig del av vår strategiska affärsutveckling revideras löpande.

Riskbeskrivning	Risknivå 2012/2013 *		Riskhantering
	Sannolikhet	Påverkan	
Reglering och tillsyn. Nya lagar och regler kan komma att medföra begränsningar i verksamheten eller ställa nya högre krav. Lantmännens verksamhet är delvis tillståndspliktig och föremål för reglering och tillsyn och påverkas av förändringar i regelverket i Sverige och EU.	Medel	Medel	Respektive division och affär bevakar löpande ändringar och anpassar sin verksamhet. <i>Utfall 2012:</i> Lantmännen har under året bland annat fortsatt diskussionen angående krav på säkerheter i samband med transport av etanol.
Konjunktur och priskonkurrens. Risken att affärsverksamheten påverkas av allmänna förändringar i konjunkturen, förändringar i efterfrågan inom specifika områden och av Lantmännens relativa konkurrenskraft på marknaden. På de flesta av Lantmännens marknader är priskonkurrensen stark. En fortsatt konjunkturedgång ökar risken för ytterligare prispress.	Hög	Hög	Vi eftersträvar flexibilitet och anpassar kostnadsläget efter konjunktursvängningar. Åtgärdsplaner har upprättats för större förändringar i efterfrågan. Vi minimerar och motverkar priskonkurrens på våra produkter genom att arbeta med pris och mix, innovation och genom att fortsätta att stärka våra varumärken. <i>Utfall 2012:</i> Stora osäkerheter i konjunktur och omvärld påverkade marginaler och volymer framförallt för division Livsmedel, vilket parerades med fortsatta besparingsprogram.
Kund- och konsumenttrender. I kunders och konsumenters ändrade beteende finns såväl möjlighet som risker.	Medel	Medel	Lantmännens utvecklar fortlöpande innovativa tjänster och produkter med utgångspunkt i kunder och konsumentkrav. <i>Utfall 2012:</i> Trenden med lågt kolhydratinnehåll missgynnar oss. Vi tar aktiv del i debatten.
Affärsetiska risker. Lantmännen verkar i en internationell miljö med varierande affärsetiska risker beroende på affärsklimatet.	Låg	Låg	Lantmännens styrelse antog under 2012 en antikorrupsionspolicy som gäller samtliga verksamheter i alla länder. <i>Utfall 2012:</i> Utbildning genomfördes inom konkurrensrätt för ledningsgrupp och andra utvalda.
Varumärkesrisker. Risken att Lantmännens varumärke skadas om Lantmännens verksamhet bedrivs på ett sätt som inte är långsiktigt hållbart ur ekonomiskt, miljömässigt, etiskt och socialt perspektiv.	Låg	Hög	Lantmännen bedriver ett aktivt arbete med hållbarhetsansvar. Implementering och uppföljning av Lantmännens uppförandekod. <i>Utfall 2012:</i> Lantmännen har under året fortsatt med arbetet kring hållbar utveckling och Lantmännenvarumärket på ett framgångsrikt sätt.
Brist på rätt kompetens. Brist på rätt kompetens och stora pensionsavgångar kan vara en potentiell risk.	Låg	Hög	Ett systematiskt, strategiskt arbete med ledarförsörjning/kompetensförsörjning och arbetsgivarvarumärke pågår.
Långsiktiga klimatrisker. Klimatförändringar kan påverka markens bördighet, tillgång till vatten av god kvalitet och motståndskraft mot skadegörare.	Hög	Medel	En risk som kräver utveckling av odlingstekniker, sortförädling och geografisk anpassning. <i>Utfall 2012:</i> Arbete pågår inom det löpande forsknings- och utvecklingsarbetet för att möta förändrade odlingsförutsättningar.

* Riskbedömningen är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

Operativa risker

Operativa risker är en del av divisionernas dagliga verksamhet. Till operativa risker hör bland annat prisrisker på råmaterial samt handhavandefel runt kvalitet och säkerhet.

Många operativa risker går att påverka varför de ofta är reglerade med policyer, riktlinjer och instruktioner för att ge en enhetlig och effektiv säkerhet i hela koncernen. Ett stort antal av de operativa riskerna är även försäkringsbara. Risker kring efterlevnad av lagar och förordningar samt kring finansiell rapportering och intern kontroll är också operativa risker.

Prisrisk

Lantmännen använder de finansiella marknaderna till att hantera prisrisken i råvaruinköp, försäljning av etanol och vid inköp av energi som gas och el. Genom att säkra priset på längre sikt ökar förutsägbarheten och snabba svängningar i prisbilden jämnas ut. Prisrisker hanteras inom finanspolicyen.

















Risk för produktionsstörning

Vikten av att arbeta systematiskt och förebyggande med operativa risker ökar i takt med högre kapacitetsutnyttjande av våra anläggningar, samt införande av integrerade verksamhetsprocesser med ökad känslighet som följd. Vårt systematiska arbete med ERM syftar bland annat till att minimera dessa risker.

Hanteringsfel kan även uppstå hos våra leverantörer, varför revision med uppföljning och mätning av våra leverantörers prestationer och de varor vi köper in är central.

Hållbarhetsrisker i leverantörskedjan

För att säkerställa att våra leverantörer delar våra värderingar runt etik, miljö och arbetsmiljö måste våra leverantörer förbinda sig att följa vår leverantörsuppförandekod. Alla leverantörer riskvärderas utifrån leverantörsuppförandekoden, se ► sid 29.

Riskbeskrivning	Risknivå 2012/2013 *		Riskhantering
	Sannolikhet	Påverkan	
Energipriser. Kraftiga prissvängningar på el och gas på energimarknaden samt det faktum att Lantmännen förbrukar cirka 700 GWh/år, ger en betydande risk.	 Låg	 Låg	Lantmännen prissäkrar el i upp till 36 månader beroende på de individuella affärernas förutsättningar via finansiella terminskontrakt. <i>Utfall 2012:</i> Elprissäkringar har genomförts enligt finanspolicy.
Råvarupriser. Råvaror som spannmål, soja och raps utgör en stor del av Lantmännens totala kostnader, varför vi är särskilt känsliga för förändringar i priset på dessa.	 Medel	 Medel	Lantmännen arbetar aktivt med prissäkring av råvaror genom leverantörsavtal samt på den finansiella råvarumarknaden. Handeln med råvaror är reglerad i policydokument. <i>Utfall 2012:</i> Råvaror har säkrats.
Prisrelationen i svensk etanolproduktion. Etanolfabriken i Norrköping påverkas i hög grad av spannmålspriser och etanolpriset utveckling samt påverkas av politiska beslut som till exempel EU:s tullregler kring drivmedelsetanol.	 Hög	 Hög	Lantmännen prissäkrar kontinuerligt spannmål men det finns begränsade möjligheter att prissäkra etanol. <i>Utfall 2012:</i> Marginalerna inom etanolproduktion är fortsatt låga och import av amerikansk subventionerad etanol till Europa har påverkat prisbilden negativt under året.
Arbetsmiljö och säkerhet. En del av våra anläggningar innefattar farliga arbetsmiljöer och arbetsmoment som kan innebära fara eller risker för hälsan.	 Medel	 Hög	Ökad systematik, rapportering och uppföljning på området fortsätter att vara prioriterat. Sedan 2009 sker mellan 50 och 60 arbetsplatsuppföljningar årligen. Arbetsmiljöutbildning är obligatorisk för alla våra ledare. <i>Utfall 2012:</i> Antalet olyckor ökar något och fortsatt fokus krävs.
Produktsäkerhetsrisker. Om Lantmännens produkter har brister finns risker för kunder och konsumenter.	 Medel	 Hög	Produkter utvärderas löpande ur säkerhetssynpunkt samt förses med tydlig produktinformation. <i>Utfall 2012:</i> Lantmännen arbetar med tredjepartscertifierade system bland annat för livsmedelssäkerhet.
Djuromsorgsrisker. Konsumenternas krav på god djurhälsa och djuretik ökar. Sjukdomssmittor som till exempel salmonella i foderfabriker och animalieproduktion kan ha stor potentiell resultatpåverkan vid incidenter.	 Låg	 Medel	Ett omfattande kontrollprogram bedrivs i den egna verksamheten utifrån uppförandekoden. Kontrollprogrammen omfattar även analyser hos leverantörer och transportörer. <i>Utfall 2012:</i> Kartläggning av djuromsorgs krav inom Lantmännens verksamheter har genomförts.
Hållbarhetsrisker i leverantörskedjan. Lantmännen har leverantörer i länder med högt riskindex när det gäller arbetsmiljö, sociala villkor och korruption. Lantmännen hanterar också ett antal råvaror med högt riskindex som växtnäring, kakao, soja och palmolja. Även runt spannmål finns ett antal aspekter att hantera, exempelvis slamgödsling, stråförkortning, kadmium och DON.	 Hög	 Medel	Aktivt arbete att föra in leverantörsuppförandekoden i samtliga avtal samt uppföljning. Internationella samarbeten, samt en strävan att minska vårt beroende av riskråvaror. Löpande utveckling av tydliga och transparenta krav på spannmålsråvaran. <i>Utfall 2012:</i> 4 leverantörsrevisioner genomförda (av totalt 24), 75 procent av leverantörerna uppföljda. 37 procent RTRS-certifierad soja, 100 procent RSPO-certifikat för palmolja.
Försäkringsbara risker. Tillgångar såsom fastigheter och produktionsutrustning kan allvarigt skadas vid till exempel brand eller strömavbrott. Vid återtagande av livsmedelsprodukter kan stora kostnader uppstå, dels på grund av direkta kostnader, men även i form av minskat anseende bland konsumenter.	 Låg	 Låg	Lantmännen har försäkringsprogram för egendoms- och ansvarsrisker och arbetar systematiskt med att begränsa risken för incidenter. Via koncernens eget försäkringsbolag kanaliseras huvuddelen av försäkringsprogrammen, vilket minskar kostnaden. <i>Utfall 2012:</i> Livsmedelsprodukter återtogs vilket ledde till kostnader som till största del täcktes av försäkringar. Några smärre bränder inträffade.

* Riskbedömningen är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

Finansiella risker och åtaganden

Lantmännen är exponerad för finansiella risker. Hur dessa ska hanteras beskrivs i finanspolicy, Lantmännens övergripande styrdokument för finansiella risker. Avrapportering kring den finansiella statusen och följsamhet mot finanspolicy rapporteras regelbundet till koncernledning och koncernstyrelsen.

Lantmännens finansiering

Kreditåstramningar, i finanskrisens spår, påverkar alla företag, även Lantmännen. För att säkerställa vår långsiktiga finansiering har avtal med bindande finansiella löften ingåtts med ett antal banker. Vid utgången av 2012 uppgick lån från kreditinstitut till 4 900 MSEK, varav 4 609 MSEK avsåg långfristiga lån. Lånen har genomsnittlig löptid på 6,1 år. Under 2013–2015 förfaller lån om 2 778 MSEK till betalning.

I finanspolicyn regleras likviditetsrisken genom att garanterade outnyttjade krediter och likvida medel ska överstiga 1 500 MSEK.

Lantmännen Group Treasury har ansvar för finansiering, kontroll av finansiell risk och råvarurisk, likviditetsplanering och betalningslösningar samt kapitaleffektiviseringsprojekt. Genom att konsolidera och kontrollera risk minimeras denna, samt kostnader för till exempel säkring av valutaflöden.

Motpartsrisiker

Finansiella transaktioner med en finansiell eller kommersiell motpart är behäftad med kreditrisk och denna risk minimeras

till exempel genom kreditkontroll av kunder och en god spridning av kunder över flera olika segment och marknader. Motpartsrisk inom finansiella transaktioner minimeras genom att flera olika aktörer med god kreditrating används.

Riskhanteringssystemet LARMA

Lantmännen Lantbruk hanterar varje år stora volymer spannmål som köps lokalt eller internationellt. Spannmålen säljs sedan till externa kunder eller internt till våra industrier. Genom att marknadspriset är i ständig rörelse utsätts vi för risk vid köp och försäljning. Råvarurisken kan minimeras genom att matcha köp och försäljning eller genom att priset säkras på de finansiella marknaderna.

För att mäta och hantera risken i spannmålskedjan, från inköp och handel med spannmål till färdig slutprodukt, används riskhanteringssystemet LARMA som mäter volym och värde på aktuell råvaruposition. Detta jämförs med den risk som respektive affärsenhet är tillåten att ta enligt upprättad riskpolicy.

Åtaganden

Lantmännen har ställda panter och andra finansiella åtaganden. En stor del av dessa avser ställda panter för lån till kreditinstitut, som till exempel panter i fastigheter. Den sista december 2012 uppgick ställda panter till 1 158 MSEK.

Lantmännen har även pensionsåtaganden, främst mot svenska tjänstemän. Sedan 2011 förvaltar och tryggar "Pensionsstiftelsen Grodden" Lantmännens förmånsbaserade pensionsåtaganden för flertalet tjänstemän inom Lantmännen. Pensionsåtagandet gentemot förmånstagarna kvarstår i sista hand hos Lantmännen.

Riskbeskrivning	Risknivå 2012/2013 *		Riskhantering
	Sannolikhet	Påverkan	
Refinansierings-/likviditetsrisk. När lån och krediter ska omsättas finns risk för högre kostnader och begränsade möjligheter till ny finansiering. Likviditetsrisk är risken att betalningsförpliktelser inte kan uppfyllas på grund av otillräcklig likviditet.	Medel	Medel	Refinansieringsrisken begränsas genom spridning av motparter och förfalloprofiler på lån och skulder till kreditinstitut. I Lantmännens finanspolicy regleras likviditetsrisken genom att garanterade outnyttjade kreditfaciliteter och likvida medel ska överstiga 1 500 MSEK. <i>Utfall 2012:</i> Likviditetsprognoser görs dagligen. Under hösten påverkades likviditeten av stora utbetalningar för spannmål.
Ränterisk. Förändringar i marknadsräntan kan ge negativ påverkan på resultat och kassaflöden. Hur snabbt en ränteförändring får genomslag i räntenettet beror på lånens räntebindningstid.	Låg	Låg	Lantmännen upptar i huvudsak lån med kort räntebindning och lång kapitalbindning. För att förlänga räntebindningen har Lantmännen ingått ett antal ränteswapavtal samt förlängt räntebindningen på befintliga lån. <i>Utfall 2012:</i> Strategin kring räntebindning och kapitalbindning har minimerat ränterisken. Löptiden för genomsnittlig räntebindningstid har ökat till 19 (4) månader.
Valutarisk. Genom valutakursförändringar påverkas Lantmännens resultat, egna kapital och konkurrenssituation på olika sätt. Betalningsflöden och avtal i olika valutor skapar en valutarisk.	Låg	Låg	Lantmännens valutarisker hanteras centralt och målet är att minimera valutakurseffekterna genom att utnyttja inkommande valuta till betalningar i samma valuta. Därutöver säkras förväntade flöden genom finansiella instrument enligt riktlinjerna i Lantmännens finanspolicy. <i>Utfall 2012:</i> Valutaflöden har säkrats enligt policy och precisionen har förbättrats med hjälp av riskhanteringssystemet LARMA.
Kredit- och motpartsrisk. Lantmännens finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisk gentemot finansiella och kommersiella motparter.	Låg	Medel	Lantmännen arbetar endast med banker med hög kreditvärdighet och som i första hand deltar i koncernens långfristiga finansiering. För att minimera kreditrisken på utestående kundfordringar har Lantmännen en policy som innebär särskild kreditprövning. <i>Utfall 2012:</i> Lantmännen hade låga kreditförluster 2012 som en följd av arbetet med kreditrisk.

* Riskbedömningen är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

Att arbeta hos oss

Lantmännen ska vara en attraktiv arbetsplats där alla kan bidra till verksamhetens mål. Vi arbetar aktivt med att attrahera, behålla och utveckla våra medarbetare. Ledarskap, kompetensutveckling och intern rörlighet är några fokusområden. Under 2012 har vi också gjort ytterligare satsningar vad gäller hälsa och säker arbetsmiljö.

Lantmännen är en internationell koncern med 10 249 anställda i 19 länder. Av dem arbetar drygt 60 procent direkt med produktion. Lantmännen arbetar löpande med att göra organisationsanpassningar för att möta marknads- och konjunkturförändringar.

Värderingar, medarbetarskap & ledarskap

Våra värderingar *öppenhet, handlingskraft och helhetssyn* ska genomsyra och känneteckna våra beteenden och handlingar. Vi ser det som en förutsättning för att uppnå mål och lönsamhetskrav i en tillitsfull företagskultur. Både chefer och medarbetare bär ett ansvar att kontinuerligt arbeta med att integrera värderingarna i koncernens alla delar. Under 2012 etablerade koncernen ett värderingsråd med uppdrag att stötta, driva och följa upp värderingsarbetet.

Ett sätt att följa upp hur medarbetarskap och ledarskap fungerar inom Lantmännen är den medarbetarundersökning som genomförs i hela koncernen vartannat år (senaste 2011). Lantmännens resultat för arbetsglädje 2011 var 68, vilket motsvarar medelnivå i benchmarksystemet europeiskt medarbetarindex (European Employee Index, medel 67).

På Lantmännen utgör jämställdhet och mångfald en grund för nya idéer, bredare perspektiv och utveckling. Våra verksamheter blir mer framgångsrika när vi tillvaratar och värdesätter alla medarbetares olika kompetenser, egenskaper

och erfarenheter. Lantmännen tar avstånd från all kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering.

Kompetens- och ledarförsörjning

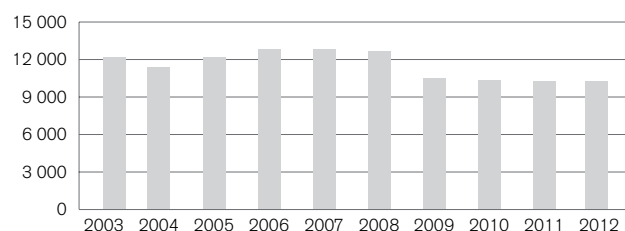
Flera delar av Lantmännen står inför stora generationsväxlingar och därmed en utmaning att säkerställa kompetensförsörjningen framöver. Medarbetarnas utveckling är avgörande för Lantmännens utveckling som företag och vi arbetar aktivt med interna kompetens- och ledarutvecklingsprogram. Under året avslutade vi en omgång och startade en, av det ettåriga internationella ledarutvecklingsprogrammet Grow för identifierade talanger. Drygt 100 chefer har deltagit i Lantmännens Ledarträning för att utveckla sitt ledarskap. Intern rörlighet och rekrytering är ett strategiskt fokusområde för att utveckla och behålla rätt kompetens. Av alla chefsrekryteringar som har gjorts det senaste året så har 44 procent tillsatts av interna kandidater.

Inspirerande kultur med god arbetsmiljö!

För en effektiv och smidig hantering av vårt interna utbildningserbjudande, innefattande både webbaserad och lärarledd utbildning, pågår implementering av en koncerngemensam utbildningsportal, eCampus. Ett exempel på en webbaserad utbildning i eCampus är den obligatoriska utbildningen i informationssäkerhet; ett allt viktigare område i takt med att digitaliseringen ökar.

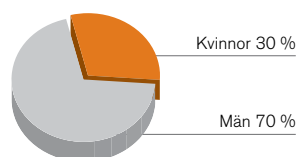
Läs mer på ► www.lantmannen.com/arbete

Medelantal anställda

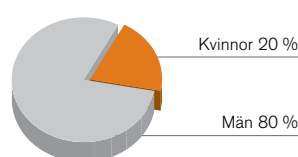


Medelantalet anställda under 2012 var 10 249, vid utgången av 2012 var antalet anställda 10 089.

Könsfördelning anställda



Könsfördelning chefer





Lantmännen ska vara en attraktiv arbetsplats

Attraktiv arbetsgivare

Vi arbetar aktivt och långsiktigt för att också externt attrahera och rekrytera rätt kompetens. Arbetet med att stärka och kommunicera Lantmännens arbetsgivarvarumärke (Employer Branding) gentemot studenter och unga akademiker fortsatte under 2012. Bland annat medverkade vi på arbetsmarknadsdagar och mässor, i de större dagstidningarnas karriärbilagor och i aktiviteter i sociala medier. Sedan flera år har Lantmännen också ett attraktivt internationellt traineeprogram och under 2012 avslutades ett program med 10 traineer. Läs mer på ► www.lantmannen.com/jobba-hos-oss/trainee

Att Lantmännen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare bekräftas av en bra position på flera rankinglistor.

Universums Karriärbarmeter

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tekniker	106	76	95	76	60	46	59
Ekonomer	119	95	92	76	62	55	33

I Universums mätning av de 150 största svenska företagens attraktionskraft bland unga yrkesverksamma akademiker klättrar Lantmännen under 2012 från plats 55 till 33 bland ekonomer. Bland teknologer går vi från plats 46 till 59. Den lägre rankingen beror delvis på stigande konkurrens om kompetensen bland teknikorienterade bolag.

Whistleblower-funktion

Lantmännen strävar efter att vara ett öppet och transparent företag med ett etiskt förhållningssätt i alla beslut och ageranden. Det finns ett behov bland medarbetarna att på ett tryggt sätt kunna säga ifrån när man uppmärksammar oegentligheter. Som ett naturligt steg i arbetet med våra värderingar och vår uppförandekod beslutade koncernledningen att under 2012 införa en så kallad whistleblower-funktion. Det innebär att den som inte vill vända sig till sin chef med ett ärende nu kan rapportera anonymt genom att ringa ett externt nummer till ett oberoende juridiskt ombud.

Effektivare administration

Under 2012 fortsatte arbetet med att samla all medarbetarrelaterad information i ett så kallat masterdatasystem. Det skapar

förutsättningar för en mer effektiv administration. Förutom att vi har samlat all lönehantering på ett gemensamt löncenter i Sverige, har vi också påbörjat en organisationsutveckling på löncentret med uppbyggnad av en support för lönerelaterade frågor och handhavande av HR-system.

Under året har vi arbetat intensivt med att utveckla ett enhetligt system för att beskriva olika roller och befattningar inom Lantmännen. Vi använder oss av Hay Groups struktur och metodik vilket gör att processen är standardiserad och erkänd, samt ger giltiga referensnivåer från andra företag världen över. Befattningar kan enkelt sättas i relation till varandra och lönekartläggning möjliggörs med marknadsjämförelser, något som är viktigt vid t.ex. jämställdhetsanalys. Vi har också stor nytta av det enhetliga systemet i samband med rekrytering, kompetensutveckling och karriär- och ersättningsplanering.

Lantmännens intranät utgör ett mycket viktigt arbetsverktyg för våra medarbetare. Ett stort arbete genomfördes för att se över all HR-relaterad information, som är den information som läses mest på intranätet. HR-informationen har samlats i "HR-guiden".

Säkerheten främst

Många av våra medarbetare arbetar i industriell produktionsmiljö, där flera arbetsmiljörelaterade risker förekommer. Säker arbetsmiljö har hög prioritet inom Lantmännen och vi arbetar systematiskt för att löpande identifiera och åtgärda risker. Sedan 2009 sker regelbunden uppföljning av arbetsmiljöarbetet i samtliga verksamheter, med årlig resultatgenomgång i koncernledningen.

Arbetsmiljömål

- Säker arbetsmiljö – Ingen medarbetare ska utsättas för fara eller skadas på arbetsplatsen.
- Noll arbetsskador och dödsfall.
- Samtliga verksamheter ska bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete.
- Säkerställa att vi lär av och agerar på incidenter och olyckor för att undvika att de inträffar igen.



där alla kan bidra till verksamhetens mål.

Tillbud och olyckor

Att identifiera och analysera tillbud och åtgärda dessa är en viktig del av Lantmännens förebyggande arbetsmiljöarbete. Vår målsättning är 10 tillbud per olycka. Under 2012 ökade tillbudsrapporteringen markant, från 915 år 2011 till 1 555, vilket är positivt i arbetet med att förebygga olyckor.

Under 2012 inträffade 327 (313) olyckor som orsakat minst en dags frånvaro. Den vanligaste incidenten är fallolycka och skada av maskin eller maskindel.

Utvecklad arbetsmiljöutbildning

För att säkerställa Lantmännens goda kompetens om arbetsmiljöfrågor vidareutvecklades våra obligatoriska arbetsmiljöutbildningar under året och ett arbetsmiljönätverk har etablerats med deltagare från samtliga verksamheter. Nätverket är ett forum både för beslut och erfarenhetsutbyte, kring exempelvis riskhantering och systemstöd för olycks- och tillbudsrapportering.

Sundare Liv! – En framgångsfaktor

Vi ser proaktivt hälsoarbete som en viktig förutsättning för hållbara prestationer. En utvärdering av Lantmännens hälsoarbete i Sverige har genomförts under året. Den visar att 14 procent anser att de har en bättre hälsa idag jämfört med 2009. Sjukfrånvaron har ökat något från 3,7 procent till 3,8 procent år 2012. Det finns emellertid fortfarande stora förbättringsmöjligheter då hälsostatusen varierar i Lantmännens verksamheter.

Inom Lantmännen finns sedan flera år en drog- och alkoholpolicy. Utbildningsinsatser har startats för att ytterligare sätta fokus på alkohol- och missbruksproblem. Samarbetsavtal finns i dag med en extern leverantör då dessa frågor många gånger kräver specialistkunskaper.

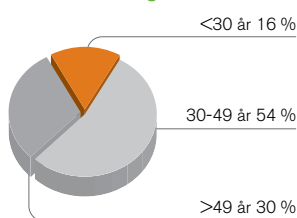
Uppförandekod med antikorrupsionspolicy

Uppförandekoden innehåller övergripande riktlinjer för miljömässigt ansvarstagande och hur vi ska agera socialt. Den är en vägvisare för samtliga medarbetare. Relevanta delar gäller också för förtroendevalda i ägarorganisationen samt leverantörer och samarbetspartners. Alla medarbetare utbildas i uppförandekoden.

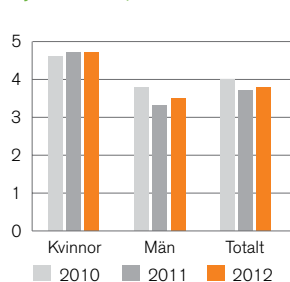
Ny striktare lagstiftning och ökat fokus på moral och etik ligger till grund för den antikorrupsionspolicy som Lantmännens styrelse antog 2012. Policyn är en del av vår uppförandekod och gäller samtliga verksamheter i alla länder. Alla har ett ansvar att följa både lagen och policyn och styrelsen har ett överordnat ansvar för implementering, efterlevnad och översyn. Ledningsgrupper på högre nivå har utbildats inom antikorrupsion och delegerat ansvaret för utbildning av medarbetare och efterlevnad av policyn till respektive verksamhetschef.

Lantmännen implementerar rutiner för att granska och förhindra att olika företrädare, till exempel distributörer och återförsäljare, handlar i strid med lagar och regler. Uppförandekoden finns i sin helhet på ► www.lantmannen.com/uppforandekod

Åldersfördelning



Sjukfrånvaro, % av total arbetstid



Olyckor och tillbud

	2012	2011
Antal dödsfall på grund av olycka i arbetet	0	0
Antal olycksfall ¹	327	313
Olycksfallsfrekvens ²	20,2	24,4
Antal inrapporterade tillbud ³	1 555	915
Antal tillbud per olycksfall (med frånvaro)	4,8	2,9

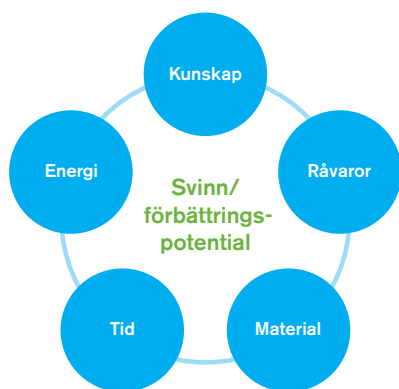
¹ Arbetsrelaterad olycka som resulterar i minst en dags frånvaro efter att olycksfallet inträffat.

² Olycksfallsfrekvensen definieras som antal olyckor per miljoner arbetstimmar (faktiskt arbetade timmar).

³ Tillbud definieras som önskad händelse som hade kunnat leda till ohälsa eller olycksfall.

Resurseffektiv förädling

Lantmännens mål är att tillvarata alla typer av resurser på bästa sätt. Resurshushållning är strategiskt viktigt ur flera perspektiv. Minskat svinn sparar kostnader, utvecklar verksamheten och är en viktig del av ansvarstagande från jord till bord. Med resurser avses inte bara råvaror, material och maskiner, utan också energi, tid och kunskap.



Resurshushållning sprider sig genom hela värdekedjan – minskat matsvinn sparar exempelvis resurser i alla led från råvaruproduktion och energianvändning i förädling till förpackningsmaterial och transporter.

Lantmännen bedriver ett systematiskt förbättringsarbete för resurseffektiv förädling med stöd av arbetssättet LEAD. Viktiga områden är energi, vatten och kemikalier. Läs mer om LEAD på ► sid 26-27.

Proaktivt klimatarbete

Lantmännen har ett proaktivt offensivt klimatmål: Att minska de egna koldioxidutsläppen med 40 procent mellan 2009 och

2020. Det mätbara målet är avgränsat till energianvändning inom den egna produktionen samt transporter. Utöver detta arbetar Lantmännen för minskad klimatpåverkan även i övriga led, i samarbete med leverantörer och kunder. Lantmännen är också ett av tolv företag som gått samman i Hagainiciativet för företag som tar ett aktivt klimatansvar och visar på de möjligheter de finns med att ställa om till en hållbar utveckling. Läs mer om Hagainiciativet på ► www.hagainiciativet.se

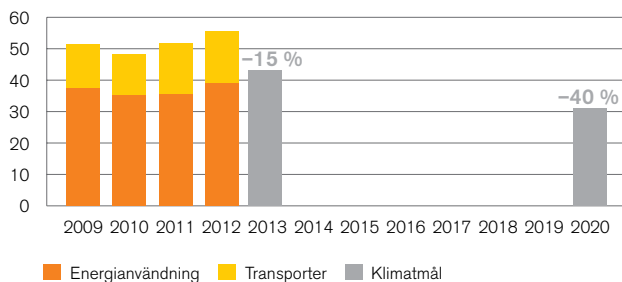


Fortsatt vattenbesparing på Lantmännen Danpo

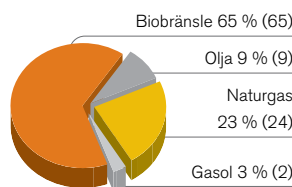
Åtgärder för effektiviserad vattenanvändning genomförs löpande på våra anläggningar. Slakt och förädling av kyckling är en energi- och vattenintensiv verksamhet. Lantmännen Danpo i Danmark har under året genomfört ytterligare åtgärder för att minska sin vattenförbrukning.

Läs mer på ► www.lantmannen.com/ansvar

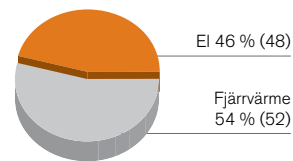
Lantmännens klimatmål
Ton CO₂/MSEK förädlingsvärde



Direkt energianvändning
per energikälla 2012



Indirekt energianvändning
el och fjärrvärme 2012



För fler indikatorer och kommentarer
► www.lantmannen.com



Energieffektivisering

Arbetet med energieffektivisering och övergång till förnybara energikällor har fortsatt under 2012, med fokus på utökad energimätning, utbildning samt framtagande av verktyg för energieffektivisering.

Oljeanvändningen har under året reducerats ytterligare genom konvertering till förnybart bränsle av motsvarande en tredjedel av 2011 års oljeförbrukning. En plan finns för resterande oljekonvertering och målet att fasa ut all eldningsolja till 2020 bedöms nåbart.

Investeringsstrategi

För att nå klimatmålet krävs en proaktiv investeringsstrategi. Effektiviseringsinvesteringar karakteriseras ofta av låg risk vilket innebär att längre återbetalningstider kan motiveras. En långsiktig plan för investeringsbehovet inom Lantmännen för att nå klimatmålen till 2020 är under framtagande.

Klimatberäkning av minskat svinn

Under året har en pilotstudie påbörjats för att titta närmare på kopplingen mellan minskat svinn och minskad klimatpåverkan. Studien omfattar till en början två anläggningar där vi ska beräkna koldioxideffekterna av det svinn som uppkommer i anläggningarna. Resultat från studien kommer under 2013.

Transporter

Den främsta utmaningen för att nå klimatmålet är att minska utsläppen från våra transporter. Utvecklingen med struktur- omvandling mot färre och större anläggningar ökar transportbehovet, men innebär å andra sidan ofta effektiviserad energianvändning. Vi arbetar också med transporteffektivitet genom ökad fyllnadsgrad och ruttoptimering.

Ambitionen är att öka andelen tågtransporter, detta kräver dock att förutsättningarna för spårbunden godstrafik förbättras vad gäller leverans kvalitet och kostnadsutveckling. I nuläget är utvecklingen negativ vad gäller volymer som transporteras på tåg.

Organisatoriskt har hållbarhetsaspekten av transportarbetet under året integrerats mot inköp för att bli en tydligare del av upphandlingsprocessen. En anledning till detta är att Lantmännen upphandlar i princip hela transportbehovet från externa leverantörer, och att hållbarhetsfrågorna kring transporter därför måste drivas genom inköpsarbetet.

Kemikaliehantering

Inom Lantmännen förekommer kemiska produkter inom många användningsområden, genom vår försäljning av växt- näring och växtskydd samt egen användning av insatsmedel i foderproduktion och smörj och rengöringsmedel. I kemikalie- arbetet är det väsentligt med ordning och reda för att minimera hälso- och miljörisker, samt att löpande fasa ut riskprodukter. Arbetet styrs i stor utsträckning av europeisk och nationell kemi- kalielagstiftning. Under 2012 var fokus på samordning av inköp och hantering, samt kompetensutveckling.

Ett övergripande mål är att minska antalet kemiska pro- dukter och att fasa ut oönskade kemiska ämnen. Använd- ningen av utfasningsämnen och riskminskningsämnen följs upp kontinuerligt.



Lantmännen Agroenergi värmer Norberg utan olja

Spillvärmern från spåntorken på Lantmännen Agroenergis pelletsfabrik värmer vattnet i Norbergs fjärrvärmnät. Vid sträng kyla eller driftuppehåll har Lantmännen Agroenergi tidigare stödeldat med olja. Genom trimning av den befintliga anläggningen och investering i en ny pelletspanna är oljan nu utfasad. En procent av värmeproduktionen kommer från olja, mot tidigare sju procent, vilket motsvarar en minskning av koldioxid- utsläppen med 365 ton per år.

– Oljepannan används endast vid enstaka driftuppe- håll vintertid när pellets pannans effekt inte räcker till. Så länge torkanläggningen i fabriken är igång klarar vi även köldknäppar utan oljeeldning, säger *Peter Franklin, fabrikschef på Lantmännen Agroenergi*. Läs mer om vårt klimatarbete på ► www.lantmannen.com/ansvar

Division Lantbruk



”

Vi odlar mycket utsäde och får bra uppbackning från Lantmännen.

Jan och Per Fimmerstad
Taxinge Gård

Division Lantbruk

Nyckeltal

	2012	2011
Nettoomsättning, MSEK	10 870	11 497
Rörelseresultat, MSEK	165	183
Rörelsemarginal, %	1,5	1,6
Avkastning på operativt kapital, %	4,3	4,8
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	126	103
Medelantal anställda	1 133	1 154
varav kvinnor, %	31	30
Koldioxidutsläpp, tusen ton	69,5	83,3

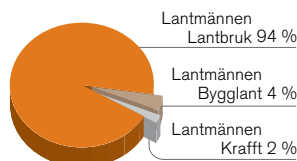
Division Lantbruk

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2012	2011
Rörelseresultat, MSEK	165	183
Rörelsemarginal, %	1,5	1,6
Avkastning på operativt kapital, %	4,3	4,8



Andel av division Lantbruks nettoomsättning



Nötter
Piggfor
Pullfor
Protect

SW

KRAFFT

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Produkterna marknadsförs under välkända samlingsnamn som Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect samt varumärkena SW och Krafft. Divisionen står för 28 procent av Lantmännens omsättning.

Verksamheten

Division Lantbruk består av Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Bygglant och Lantmännen Krafft. Divisionen har sin bas i Sverige, men är också verksamt på den internationella marknaden. Lantmännen Lantbruk är dessutom delägare i det tyska bolaget HaGe Kiel och det baltiska företaget Scandinavian Farmers.

Extrema väderleksförhållanden och stigande spannmålspriser präglade 2012

I början av året steg priserna för både spannmål och oljeväxter beroende på sjunkande lagernivåer för majs och sojabönor. Volatiliteten fortsatte på marknaderna under sommaren när USA, världens största exportör av soja, majs och vete drabbades av den värsta torkan sedan 1956, vilket resulterade i kraftigt stigande priser.

Spannmålskornden i Sverige var god, och enligt Statistiska centralbyråns (SCB) preliminära uppgifter för 2012 beräknas skörden av spannmål för året uppgå till cirka 5,1 miljoner ton. Detta är en ökning med 10 procent jämfört med förra årets

skörd och 4 procent högre än femårsgenomsnittet. Totalskornden av raps och rybs var extraordinär och beräknas till 325 400 ton, vilket är 30 procent mer än förra årets resultat och den högsta skörden på 19 år. Höstsådden påverkades av stor nederbörd och blev avsevärt lägre än normalt i stora delar av Mellansverige. I södra delen av Sverige blev höstsådden däremot normal.

I slutet av 2012 rapporterade Svensk Mjolk att prisutvecklingen på mejerimarknaden hade svängt uppåt och att den globala produktionstakten hade avtagit. Många av de svenska animalieproducenterna upplevde under året pressad lönsamhet, bland annat beroende på höga foderkostnader. En försiktig optimism märktes dock hos grisproducenterna. De sista delarna av EU:s direktiv om djurskydd för grisar, som trädde i kraft i januari 2013, väntas gynna den svenska produktionen som redan tillämpar reglerna.

Inför 2013

På en allt mer konkurrensutsatt marknad måste Lantmännen Lantbruk agera kundorienterat och affärsmässigt. För att uppnå detta utvecklas nya produkter och erbjudanden så att vi även framöver ska vara en attraktiv affärspartner för såväl lantbruks- som industrikunder. Lantmännen Lantbruk arbetar vidare med att förverkliga den strategiska plan som antogs 2011 och ett allt större fokus läggs på att bli vassare. Arbetet med åtgärdsprogrammet ETT arbetssätt fortsätter. Förändringar genomförs löpande och i oktober kommer ett helt nytt affärssystem att introduceras.

Vi utvecklar nya produkter och erbjudanden för att vara en attraktiv affärspartner

Ansvarsfulla affärer – division Lantbruk

Lantmännen Lantbruk arbetar för att:

- ▶ utveckla och erbjuda innovativa produkter och tjänster som bibehåller åkermarkens bördighet och avkastningsförmåga
- ▶ effektivt använda råvaror, material, energi och utrustning
- ▶ säkra ansvarsfulla villkor vid inköp av insatsvaror och foderråvaror
- ▶ säkerställa en säker och stimulerande arbetsmiljö som tar tillvara medarbetarnas engagemang och kompetens.

Lantmännen Lantbruk

Under året fortsatte arbetet med att skapa en större kundorientering, effektivisera verksamheten och vidta åtgärder för att förbättra lönsamheten.

Verksamheten 2012

Under det första kvartalet avyttrades petroverksamheten. Verksamheten överläts till Swea Energi och de fem drivmedelsstationerna på Gotland såldes till OKQ8.

Division Lantbruk certifierades enligt 2BSVs (Biomass Biofuels Sustainability voluntary scheme). Certifieringen är betydelsefull för oss och våra kunder. Den är ett krav för att kunna leverera hållbar råvara enligt aktuellt EU-direktiv om förnybar energi.

Beslut togs under året om att utveckla foderfabriken i Helsingborg. Produktionen kommer att upphöra under det första



kvartalet 2013 då fodertillverkningen flyttas till Lantmännen Lantbruks andra foderfabriker.

På flera av Lantmännen Lantbruks anläggningar har arbetet med kontinuerliga förbättringar med hjälp av LEAD (se ► sid 27) bidragit till effektiviseringar i form av mindre energiåtgång, ökat kapacitetsutnyttjande och minskade kassationer. I enlighet med Lantmännens energipolicy arbetar divisionen aktivt för att effektivisera energianvändningen i produktionsprocesserna.

Inför skörden öppnades en ny spannmålsmottagning, i form av en så kallad spannmålsplatta, i Laholm i Halland. Lantmännen Lantbruk har tidigare saknat mottagningsmöjligheter i området och öppningen ökar därför möjligheterna till inköp i regionen. Arbetet med att utveckla det systematiska arbetsmiljö- och säkerhetsarbetet fortsatte. En viktig del i detta var arbetet med att öka fokuset på rapportering och uppföljning. Arbetet med att skapa ett tydligt och välimplementerat arbetssätt för att kontinuerligt utveckla kemikaliehanteringen i hållbar riktning intensifierades.

Lantmännen Lantbruk satsar årligen betydande resurser på forskning och utveckling för ett livskraftigt svenskt lantbruk och prioriteringen präglade även 2012. Under året blev Lantmännen Lantbruk ensam ägare av försöksgården Nötcenter Viken. Övertagandet är en strategisk och långsiktig investering för foderutvecklingen.

Resultatutveckling i den insatsgrundande delen av Lantmännen Lantbruk i Sverige

Den svenska insatsgrundande verksamheten har utvecklats mycket positivt under året, tack vare ett väl genomfört åtgärdsprogram som har skapat ordning och reda i verksamheten.

Trots de stora, genomgripande förändringarna, och en hög personalomsättning, har man lyckats förbättra rörelseresultatet med närmare trettio procent, till 100 MSEK (77). I stort sett alla tjänster i den nya organisationen har nu tillsatts, och fokus läggs i allt större utsträckning på att skapa attraktiva kunderbjudanden.

Nyckeltal för den insatsgrundande delen av Lantmännen Lantbruk Sverige

	2012	2011 ¹
Nettoomsättning, MSEK	10 189	10 638
Rörelseresultat, MSEK	100	77
Rörelsemarginal, %	1,0	0,7
Avkastning på operativt kapital, %	3,6	2,9
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	112	90
Medelantal anställda	950	963
varav kvinnor, %	30	29

¹ Inklusive verksamhet överflyttad från SW Seed i början av 2012.

Nyckeltal för den insatsgrundande delen av Lantmännen Lantbruk Sverige exklusive jämförelsestörande poster

	2012	2011
Rörelseresultat, MSEK	100	77
Rörelsemarginal, %	1,0	0,7
Avkastning på operativt kapital, %	3,6	2,9



Mona Wikberg driver svinproduktion på Östergård i Skåne.

Utsäde & Frö

Under varumärket SW förädlar och marknadsför Lantmännen Lantbruk olika sorters utsäde inom stråsäd, oljeväxter och vallväxter. Lantmännen Lantbruk erbjuder ett brett sortiment och under året lanserades flera nya sorter som ytterligare stärker produktsegmentet Utsäde & frö.

I juni presenterades tre nya höstvetesorter; Cumulus, Julius och Nimbus. Nyheterna är resultatet av Lantmännen Lantbruks satsning på utveckling av nya sorter med fokus på hög avkastning och kvalitet.

Inför vårbruket var försäljningen av utsäde och frö god, däremot gjorde den sena skörden och de stora nederbörds-mängderna i Mellansverige att försäljningen av höstutsäde blev något lägre än förväntat. Inom den internationella verksamheten ledde den stora utvintringen i Centraleuropa till en ökad försäljning av framförallt våraps till Polen och vårvete till Tyskland. De sålda volymerna av höstraps minskade däremot i både Tyskland och Polen, bland annat på grund av en successiv övergång från konventionell raps till olika hybridsorter.

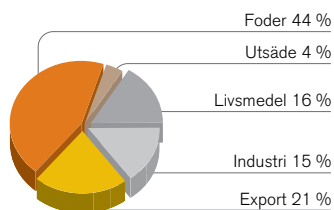
Lantmännen BioAgri AB fick under våren det biologiska betningsmedlet Cedress godkänt för behandling mot Acrothecium (svampsjukdom) hos morötter. Under hösten lanserades den nya produkten Amase som ökar tillväxten hos skogsplanter.

Handelsvaror

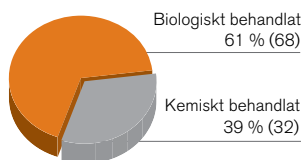
Lantmännen Lantbruk säljer och marknadsför ett brett sortiment av produkter för växtodling och foderkonservering. Sortimentet innefattar bland annat gödsel, kalk, växtskydd, ensileringsmedel samt specialvaror såsom sträckfilm, plast, nät och garn.

Gödselersäljningen har under de senaste åren utsatts för hård konkurrens. Årets försäljning startade avvaktande, men utvecklades positivt under senhösten med en stark ordergång som följd. Marknaden för växtskydd präglades också av en tilltagande konkurrens. Trots detta utvecklades försäljningen väl även om glyfosatförsäljningen minskade på grund av den regniga hösten. Nya affärserbjudanden inom växtskydds- och gödselaffären fick ett positivt gensvar från marknaden.

Användning av den svenska skörden

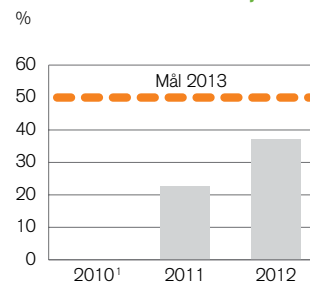


Andel biologiskt behandlat utsäde



För fler indikatorer och detaljer, gå till
www.lantmannen.com

Andel RTRS-certifierad soja



¹ Tillgänglig på marknaden tidigast år 2011.

Vi erbjuder ett heltäckande fodersortiment för animalieproduktion

Foder

Lantmännen Lantbruk erbjuder ett heltäckande fodersortiment för animalieproduktion såsom Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect. Huvuddelen av foderförsäljningen sker till animalieproducenter i Sverige.

På den svenska fodermarknaden ökade konkurrensen under året. Nötfor bibehöll sin marknadsledande position, men mjölkböndernas pressade lönsamhet påverkade totalmarknaden negativt. Försäljningen av Pullfor Värp utvecklades mycket positivt tack vare ett marknadsledande sortiment. Försäljningen av Piggfor minskade i volym och kunderna övergick till mer koncentrerade produkter. Under året presenterades ett nytt bredare fodersortiment för suggor och tre fodernyheter lanserades.

Spannmål

Lantmännen Lantbruk köper och säljer spannmål och oljeväxter. Under ett år med normal skörd handlar det om cirka 2,2 miljoner ton. Cirka 75 procent av spannmålen och oljeväxterna säljs sedan till svensk industri, i huvudsak kvarn-, foder-, bränneri-, etanol- och mälteriverksamhet. Exportmarknaden är också betydelsefull för svensk spannmålsodling och huvudmarknaden är Västeuropa.

Skörden i Sverige blev inte bara kvantitetsmässigt stor utan även ovanligt utdragen. De mellersta delarna av landet drabbades av stora regnmängder och skörden pågick ända in i november. Lantmännen Lantbruk förlängde mottagningsperioden i stora delar av landet för att möjliggöra senare inleveranser. Problemet med svamptoxinet DON var stort, och störst var problemet i västra Sverige, men toxinet återfanns också i de östra delarna av landet samt i Mälardalen. Den tidigt skördade spannmålen höll överlag god kvalitet.

Under våren lanserades den nya smartphone-appen Skörda. Med hjälp av appen kan lantbrukare snabbt och enkelt få information om Lantmännen Lantbruks spannmålspriser och marknadsinformation direkt i mobilen. Appen blev en succé med många användare.

Läs mer på ► www.lantmannenlantbruk.se



Lantmännen Bygglant

Lantmännen Bygglant projekterar och uppför byggnationer och värmeanläggningar till det svenska lantbruket. Företaget erbjuder allt från materialleveranser till totalentreprenader inom bygg och värme. Lantmännen Bygglant har 60 anställda och huvudkontoret finns i Örebro.

Lantmännen Bygglant påverkades under året negativt av lantbrukarnas minskade möjligheter till investeringsbidrag, mjölkböndernas svåra situation med sänkt avräkningspris samt den allmänt rådande lågkonjunkturen.

I början av året antogs en ny strategisk plan vilket innebär att företaget ska fokusera på kärnverksamheterna bygg- och värmeprojekt. Som ett led i den riktningen togs ett beslut att Lantmännen Bygglant upphör som totalentreprenör inom gårdsbaserad biogas. Lantmännen Bygglant kommer fortsättningsvis istället anta rollen som strategisk partner och underleverantör till Browik som tar över helhetsansvaret för den gårdsbaserade biogasen gentemot kunderna.

Läs mer på ► www.lantmannenbygglant.se

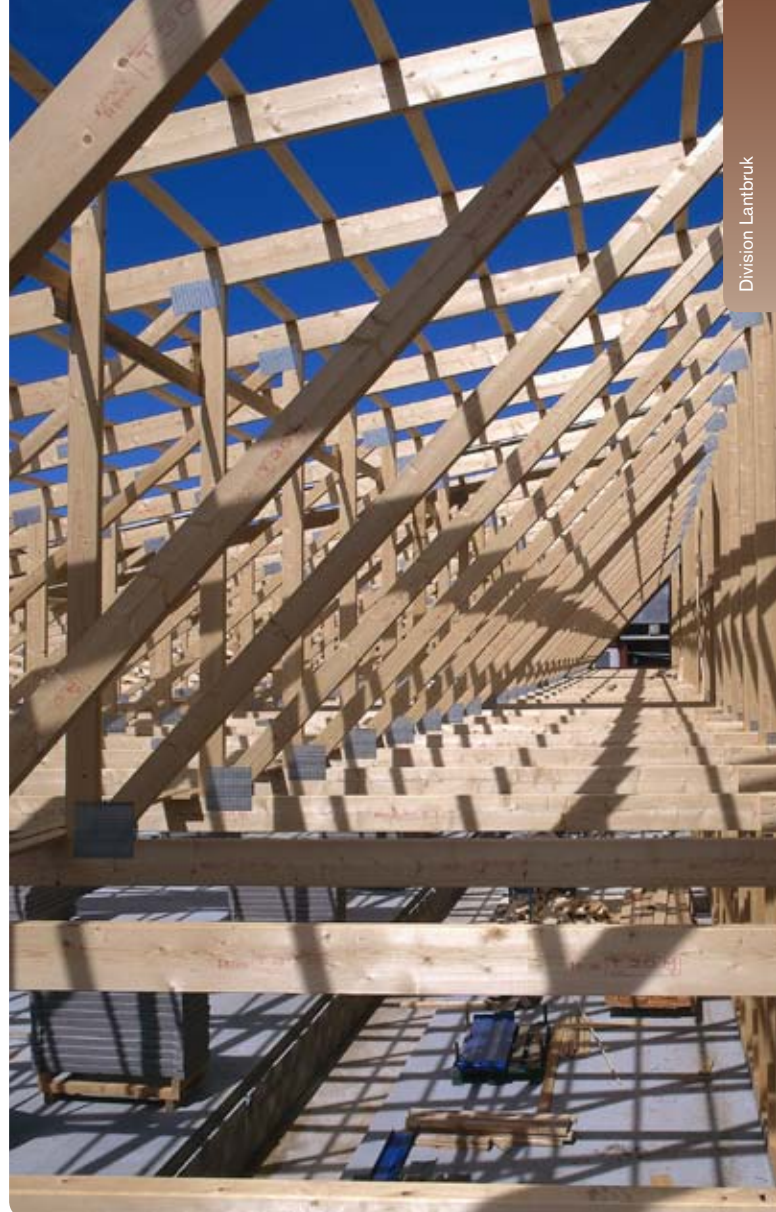
Lantmännen Krafft

Lantmännen Krafft utvecklar och marknadsför ett brett produktsortiment inom foder för den professionella hästnäringen. Krafft är marknadsledande i Sverige och finns representerat i över 20 länder. Företaget har 45 anställda och huvudkontoret finns i Falkenberg.

Under året var fodermarknaden för travhästar fortsatt stabil och en extra satsning gjordes mot hopp- och dressyrkategorin. Exportmarknaden fortsatte att utvecklas väl och Kraffts premiumsortiment började säljas i Danmark. Lantmännen Kraffts

kunder har under året fortsatt att skörda framgångar. Detta bekräftas av ett flertal fina prestationer inom olika discipliner och travlopp, både i Sverige och utomlands. Fem av Lantmännen Kraffts kunder tävlade dessutom i OS i London. Läs mer på

► www.krafft.nu



Internationellt delägarskap

Lantbruksmarknaden globaliseras allt mer och division Lantbruk är delägare i två internationella bolag. Verksamheten är främst förlagd till Tyskland, Polen och de baltiska länderna.

I det tyska bolaget HaGe Kiel är Lantmännen Lantbruks ägarandel 39 procent. Scandinavian Farmers AB, med verksamhet i Baltikum, ägs till lika delar av Lantmännen och DLG (Dansk Landbruks Grovareselskab). Bolaget bedriver verksamhet i de tre baltiska länderna inom spannmålsförsäljning, foder och växtodling.

Division Maskin



”

Vi köper maskiner och insatsvaror från Lantmännen och är nöjda med bemötande och rådgivning.

Clas Ödeen
Larms lantbruk, Brunflo

Division Maskin

Nyckeltal

	2012	2011
Nettoomsättning, MSEK	9 146	10 328
Rörelseresultat, MSEK	300	444
Rörelsemarginal, %	3,3	4,3
Avkastning på operativt kapital, %	12,9	22,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	378	307
Medelantal anställda	1 830	1 816
varav kvinnor, %	9	9

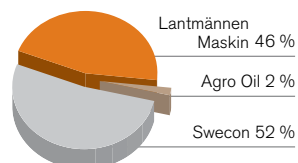
Division Maskin

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2012	2011
Rörelseresultat, MSEK	300	444
Rörelsemarginal, %	3,3	4,3
Avkastning på operativt kapital, %	12,9	22,4



Andel av division Maskins nettoomsättning



Lantmännen
Maskin



Division Maskins affärer omfattar lantbruksmaskiner i Lantmännen Maskin, anläggningsmaskiner i Swecon och smörjmedel i Agro Oil. Divisionen svarar för 24 procent av Lantmännens omsättning och har 1 830 anställda.

Verksamheten

Lantmännen Maskin och Swecon har starka varumärken och ett långsiktigt samarbete med världsledande maskintillverkare.

Lantmännen Maskin marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och redskap i Sverige, Norge och Danmark. De största leverantörerna av lantbruksmaskiner är Valtra, Fendt och Claas. Maskinbolagen har unika servicenät med moderna verkstäder och fullt utrustade servicefordon vilket skapar en flexibel kundservice.

Swecon är återförsäljare och partner till Volvo Construction Equipment (Volvo CE) och bedriver marknadsföring, försäljning och service i Sverige, Tyskland samt de baltiska länderna.

Agro Oil utvecklar, marknadsför och säljer smörjmedel och kemiska underhållsprodukter i Skandinavien under varumärket Agrol. Försäljning sker både direkt till kunder och genom återförsäljare där de interna maskinbolagen och division Lantbruk är de största.

Omvärld och marknad

Under 2012 sviktade världsmarknaden för anläggnings- och lantbruksmaskiner efter en period av snabb uppgång. En markant nedgång noterades inom anläggningsmaskiner till följd av att den kinesiska marknaden minskade kraftigt. För lantbruksmaskiner var nedgången inte lika stor, men ändå märkbar i Europa. Under första halvåret sjönk orderingsgången i divisionens bolag och trenden var något vikande under året. För Swecons marknader innebar det en mindre volymnedgång på totalmarknaderna vilken beräknas fortsätta framöver.

Efterfrågan i Skandinavien inom lantbruksmaskiner försvagades i Sverige och sjönk något i Danmark men var oförändrad i Norge. Som en följd av de försämrade förhållandena,

Agro Oils nya smörjfett lanserades i slutet av 2012. Den nya produkten reducerar förbrukningen av kedjesmörjmedel med upp till 90 procent jämfört med vanligt kedjeolja och ökar livslängden på svärd och kedja. Läs mer på ► www.agrol.se



Vi fortsätter att fokusera på vårt arbetssätt och vår kundservice

genomfördes besparings- och konjunkturanpassningar i verksamheten, främst i det svenska maskinbolaget.

Agro Oil påverkades också av en viss minskning av volymen, främst beroende på lägre efterfrågan hos lantbruks- och entreprenadkunder.

Inför 2013

Marknadsutvecklingen är osäker på grund av den ekonomiska oro som råder i världen. Det får till följd att kunderna har svårare att få finansiering och blir därmed mer avvaktande. Valutakursutvecklingen medför ett ökat inflöde av maskiner genom andra kanaler vilket ökar svårigheterna att hålla volym och position. Vi räknar med att i bästa fall få en oförändrad försäljningsnivå jämfört med 2012.

Alla våra bolag kommer fortsatt att effektivisera sitt arbetssätt och förbättra sin kundservice för att stärka våra positioner och varumärken. Vi har fortsatt hög prioritet på att minska rörelsekapitalet, särskilt avseende lager och fordringar.

Ansvarsfulla affärer – division Maskin

Vi erbjuder innovativa maskiner och service. Vi utvecklar dessutom tjänster som uppfyller omvärldens och marknadens krav och förväntningar på prestanda, kvalitet, bränsleeffektivitet och kompetens. Det innebär:

- ▶ säker kemikaliehantering och effektiva arbetssätt för användning av energi och utrustning i verkstäderna
- ▶ att under 2013 slutförs arbetet med att byta ut nuvarande tvättmedel mot ett som är bättre ur både miljö- och arbetsmiljösynpunkt. Det nya tvättmedlet införs på alla Swecons och Lantmännen Maskins anläggningar
- ▶ en säker och stimulerande arbetsmiljö som tar tillvara medarbetarnas engagemang och kompetens
- ▶ en fortsatt utveckling av kunderbjudandet med kunskap och teknik för mer hållbar maskinanvändning.

Lantmännen Maskin

Lantmännen Maskin är importör och återförsäljare av lantbruksmaskiner i Sverige, Norge och Danmark. Produktprogrammet omfattar traktorer, tröskor, skördetröskor och redskap för jord- och skogsbruket. Lantmännen Maskin representerar de starkaste varumärkena på marknaden och är exklusiv partner till Valtra, Fendt och Claas.

Verksamheten

I början av 2012 startades arbetet med en strategisk genomlysning av hela verksamheten. Denna ligger till grund för den strategi som vi börjar genomföra under 2013 för att stärka vår position som marknadsledare och för att möta våra lönsamhetsmål.

Under året har våra huvudleverantörer presenterat nya produkter, både traktorer och tröskor. Valtra har dessutom tagit utvecklingen av biogastraktorer till nästa steg. Efterkonvertering av en begränsad serie N 101, 110 hk, med så kallad dual fuel-teknik (både biogas och diesel) beräknas starta under vintern. Det finns ett stort intresse för biogastraktorn på marknaden. Läs mer på ► www.lantmannenmaskin.se

Sverige

I den svenska verksamheten startade ett förändringsarbete. En omorganisation genomfördes under andra halvåret. I september tillträdde Jonas Arvidsson som ny vd i bolaget. Organisations-



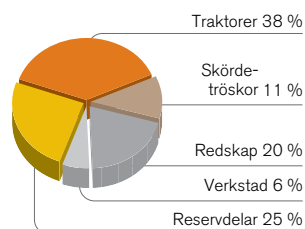
Skördetid i Nyköpingstrakten

förändringen ska stärka vårt arbete för ökad kundnytta och lönsamhet. Som ett led i det förbättringsarbete som påbörjats för att nå våra strategiska mål satsar vi på att uppnå ökad kundnöjdhet. En kontinuerlig NKI (nöjd kundindex)-mätning av utförda service- och reparationsarbeten kommer att starta.

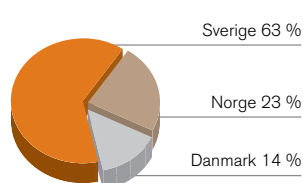


Lantmännen Maskin representerar de

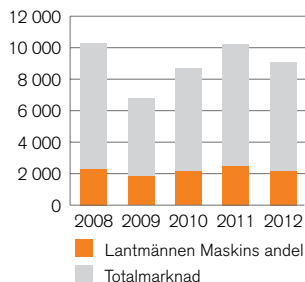
Lantmännen Maskin:
Omsättning per produktgrupp



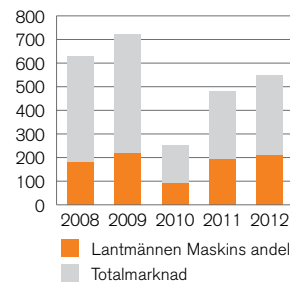
Lantmännen Maskin:
Omsättning per land



Totalmarknad traktorer
Antal registrerade i Skandinavien



Totalmarknad skördetröskor
Antal i Skandinavien



I början av 2013 genomför vi också ett stort antal kundträffar för att lyssna och ta del av kundernas synpunkter.

På Lantmännen Maskins butik på nätet kan kunderna köpa tillbehör. Men från och med våren 2013 kommer kunderna även kunna köpa reservdelar via nätet vilket ytterligare ökar vår tillgänglighet och ger möjlighet till bekvämare inköp.

Norge

I Norge fortsatte arbetet med att knyta våra egna återförsäljare, Akershus och Midt-Norge, tätare till vårt distributionsbolag Lantmännen Maskin AS. Framförallt gäller det administration- och ekonomifunktionerna, i syfte att effektivisera och även att få bättre styrning och kontroll på det operativa kapitalet. I Akershus uppnåddes en bättre lönsamhet tack vare ökad aktivitet och bättre effektivitet på servicemarknaden. I Midt-Norge tillsattes resurser till för att fokusera på servicestruktur, kostnader och effektivitet. Här återstår det aktiviteter framöver innan bolaget lämnar en jämn avkastning. Den norska affären som helhet var stabil jämfört med 2011.

Danmark

I Danmark var det nödvändigt att hantera den relativt svaga marknaden med lägre volymer. Det danska lantbruket är under press och investeringarna ligger på en låg nivå.

Omvärld

Prisutvecklingen under 2012 var positiv för spannmålsodlarna och skördeutfallet överlag bra, även om det regionalt var mycket varierande beroende på nederbörden.

Mjölkkproducenter och andra djurbönder har däremot haft en fortsatt mycket besvärlig situation med sämre prisutveckling. Den finansiella oron påverkar kunderna och medför ett avvaktande beteende och försiktighet med maskininvesteringar. Även kreditgivningen är mer restriktiv vilket påverkar efterfrågan negativt, främst i Danmark och Sverige.

Det pågår en omfattande aktivitet i Europa, för att utveckla distributionsstrukturerna. Till stor del styrs detta av leverantörerna och inleddes av John Deere, för något år sedan. Avsikten är att få ökad styrning och ge tydliga anvisningar på hur distributionen skall fungera. Andra leverantörer följer efter och verkar för att öka sin exklusivitet i distributionskedjan.

Marknad

Marknaderna i Sverige, Norge och Danmark uppvisade en svag utveckling. Registreringarna av traktorer minskade under 2012 med 10 procent i Sverige och 5 procent i Danmark medan den norska förblev oförändrad jämfört med året innan.

Nya modellanseringar, i samband med den nya motortekniken, ledde till störningar och leveransförseningar och en låg volymutveckling i början av året. Tillsammans med minskad orderingång blev effekten också försämrad marknadsandel. Även servicemarknaden påverkades med lägre reservdelförsäljning och minskad extern efterfrågan av servicetjänster.

Tröskmarknaderna var dock förhållandevis stabila liksom försäljningen av vallutrustning och redskap.



starkaste varumärkena på marknaden

Lantmännen Maskin Nyckeltal

	2012	2011
Nettoomsättning, MSEK	4 308	4 527
Rörelseresultat, MSEK	26	78
Rörelsemarginal, %	0,6	1,7
Avkastning på operativt kapital, %	2,1	6,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	10	27
Medelantal anställda	869	866
varav kvinnor, %	8	8

Lantmännen Maskin Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2012	2011
Rörelseresultat, MSEK	26	78
Rörelsemarginal, %	0,6	1,7
Avkastning på operativt kapital, %	2,1	6,4



Swecon

Swecon är importör och återförsäljare till Volvo Construction Equipment i Sverige, norra och mellersta Tyskland och i de baltiska länderna. Produktprogrammet omfattar Volvo hjullastare, dumprar, grävmaskiner och väganläggningsmaskiner.

Verksamheten

Sverige

Swecons marknadsposition försvagades något under året som en följd av hårdnande konkurrens i kombination med en stark svensk krona. Leveranser till Försvarets Materielverk (FMV) genomfördes enligt order men med vissa förseningar på grund av störningar hos underleverantör. Tilläggsorder erhöles för nya leveranser under 2014.

Fortsatta förbättringsprojekt inom LEAD genomfördes med fokus på reducerad kapitalbindning och förbättrad styrning av verksamheten. Under året genomfördes en utbildning med målet att öka försäljning och kundnöjdhet. All personal på servicemarknad har genomgått utbildningen.



Byggnationen av en utrustningsverkstad i anslutning till Swecons huvudkontor påbörjades. Syftet med den är att minska ledtider vid nyleverans av främst grävmaskiner, dessutom får vi samtidigt en standardiserad och likformig påbyggnad av utrustning och en bättre prissättning som gynnar våra kunder. Utrustningsverkstaden beräknas bli klar i november 2013.

Läs mer på ► www.swecon.se

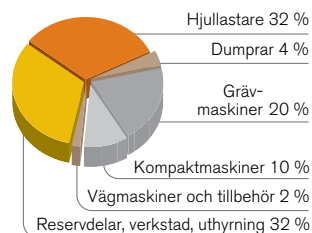
Tyskland

Efter en lyckad integration av Baumaschinen Könicke var fokus under 2012 på att utveckla och införa gemensamma processer och arbetssätt. Under året certifierades Swecon Baumaschinen enligt ISO 9001.

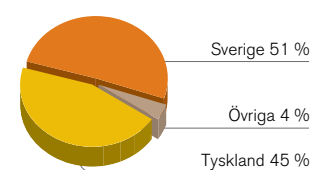
Försäljningen av nya och begagnade maskiner var relativt stabil, men tyvärr minskade marknadsandelarna på produktionsmaskiner något till följd av den mer kostnadsintensiva och miljövänliga motorteknik som Volvo introducerat.

Eftermarknadsaffären var stabil och bidrog positivt till det redovisade resultatet.

Swecon:
Omsättning per produktgrupp



Swecon:
Omsättning per marknad



Baltikum

Verksamheterna i de tre baltiska bolagen agerar utifrån en situation med låga volymer. Under året drog vi framgångsrikt nytta av en kostnadseffektiv struktur och den stabila serviceverksamheten. Den svåra marknadssituationen med låga volymer och ogynnsam prisposition kompenseras delvis med framgångar på försäljning av begagnade maskiner.

Omvärld

Oron inom Eurozonen påverkar investeringsbeslut hos våra kunder och vi räknar med att totalmarknaden sjunker ytterligare under 2013. Den stärkta kronan kan också innebära risk för ett ökat antal alternativa inköpsvägar av nya maskiner under 2013.

Större verksamheter med mindre maskinintensiva processer såsom bland annat avfallshantering, påvisade förändrade inköpsstrategier. En förändrad mix i inköp av andelen tidigare nya maskiner till högre andel lätt begagnade maskiner.

Den nya motortekniken som utvecklats enligt strängare utsläppskrav började levereras under året. På sikt kommer fler upphandlingar ha dessa utsläppskrav och vi är då redan rustade med beprövad teknik.

Marknad

Totalmarknaderna i Sverige, Tyskland och Baltikum var i stort oförändrade under 2012, jämfört med året innan. Ordertrenden försvagades dock något under året i hela branschen, varför en något sämre volymutveckling framöver är att räkna med. I Sverige sjönk efterfrågan inom flera segment såsom byggsektor, skog och industri. Även gruvsektorn påverkades av sämre konjunktur och infrastrukturprojekt bromsas därför till viss del upp. Den lägre beläggningen på maskinparken i Sverige medförde också en minskad extern service och lägre reservdelsförsäljning.

Den tyska marknaden försvagades under året som en följd av den finansiella oron, men befann sig på en hög nivå. Efter denna nedgång byggdes uthyrningsflottorna upp. Servicemarknaden ökade och reservdelsförsäljningen var stabil till följd av högt utnyttjande av befintliga maskiner. Trenden är en ytterligare nedgång av den tyska maskinmarknaden under 2013.

De baltiska länderna visar mycket låg efterfrågan på nya maskiner. Visserligen har trenden varit något ökande under 2012, men omvärldsfaktorer kan sannolikt leda till en svag utveckling framöver.



Agro Oil

Agro Oil är stor leverantör av smörjmedel till proffsmarknaden. Produkterna säljs under varumärket Agrol via interna och externa återförsäljare i Sverige, Norge, Danmark och Estland.

Verksamhet

Agro Oil erbjuder ett specialanpassat och heltäckande produktprogram för lantbruks-, skogsbruks- och anläggningskunder. Flera av produkterna är egenutvecklade med unika egenskaper. En viktig komponent i produktutvecklingen är att minimera kundernas miljöpåverkan, antingen direkt med miljöanpassade produkter eller indirekt med produkter som ger maskinerna längre livslängd, högre effektivitet eller lägre bränsleförbrukning. Huvuddelen av produkterna produceras av Petrolia AB som är gemensamt ägt av Lantmännen, OKQ8 och OK-föreningar.

Agro Oil hade under året stabil försäljning, men något lägre än föregående år. Försäljningen via interna återförsäljare minskade medan den externa försäljningen ökade jämfört mot föregående år.

Under slutet av året lanserades Agrol Entreprenadfett Bio i ny version, som förutom allmänsmörjning av maskinen är speciellt anpassat för smörjning av sågkedjor på skogsmaskiner. Med den nya produkten, tillsammans med en speciell smörjtröstning, reduceras förbrukningen av kedjesmörjmedel med 90 procent jämfört med vanlig kedjeolja. Samtidigt ökar livslängden på svärd och kedja avsevärt och ger en mer ekonomisk lösning för våra kunder och som dessutom minskar deras miljöpåverkan. Läs mer på ► www.agrol.se

Division Energi



”

Odlingen av etanolvete känns naturlig för oss.

Magnus Andersson
(Årets etanolveteodlare) och
rådgivare Johan Lagerholm

Division Energi

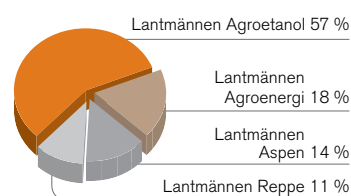
Nyckeltal	2012	2011
Nettoomsättning, MSEK	3 615	3 052
Rörelseresultat, MSEK	-21	-141
Rörelsemarginal, %	-0,6	-4,6
Avkastning på operativt kapital, %	-0,9	-6,1
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	67	85
Medelantal anställda	344	330
varav kvinnor, %	23	21
Koldioxidutsläpp, tusen ton	74,4	73,7

Division Energi

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster	2012	2011
Rörelseresultat, MSEK	-21	-68
Rörelsemarginal, %	-0,6	-2,2
Avkastning på operativt kapital, %	-0,9	-2,9



Andel av division Energis nettoomsättning



Bioenergi står för en tredjedel av energianvändningen i Sverige

Division Energi samlar Lantmännens energiverksamheter och är indelad i fyra huvudaffärer: Lantmännen Agroetanol, Lantmännen Agroenergi, Lantmännen Aspen och Lantmännen Reppe. Divisionen svarar för 10 procent av Lantmännens omsättning och är Sveriges största bioenergiföretag.

Verksamhet

Lantmännens division Energi tillverkar och marknadsför produkter som hållbar drivmedelsetanol, fasta biobränslen i form av exempelvis värmepellets och briкетter, fjärrvärme, proteinfoder, stärkelse, alkylatbensin och dryckessprit. Vår produktion finns i Sverige och Lettland, och försäljning av våra produkter sker på en global marknad, främst i Europa. Under 2012 blev Lantmännen Energi för tredje året i rad korad som Sveriges största bioenergiföretag, och sett till energiinnehåll är Lantmännen Agroenergi den största svenska leverantören av fasta förädlade biobränslen. Divisionen har en omsättning om 3,6 miljarder SEK. Läs mer på ► www.lantmannenergi.se

Omvärld och marknad

Bioenergi befäster sin roll som det mest använda energislaget i Sverige. En tredjedel av vår energianvändning kommer från bioenergi, i form av biokraft, värme och biodrivmedel. Bioenergi är större än vattenkraft och kärnkraft tillsammans, dock var det en viss nedgång på användningen av bioenergi under 2012, jämfört med rekordåret 2011. Det var den varma vintern som dämpade efterfrågan på fasta biobränslen.

Juni blev en stark månad för Aspen som slog volymrekord i några länder. Det senaste decenniet har Lantmännen Aspen gått från ett litet till ett mellanstort företag och efter inträdet på den estniska marknaden under 2012 finns nu Aspen i 19 länder. Nya användningsområden och gynnsamma väderförhållanden är de viktigaste drivkrafterna bakom en ökad försäljning på befintliga marknader.

Under året slog etanolanvändningen i Sverige rekord. Aldrig tidigare har det tankats så mycket etanol som under sommarmånaderna 2012. Detta hade sin förklaring i ovanligt höga priser på fossila drivmedel och att allt fler konsumenter söker sig till hållbara biodrivmedel som långa perioder under året varit prismässigt konkurrenskraftiga. Sverige förväntas 2012, som första land i Europa, ha nått det uppsatta 2020-målet om 10 procent förnybar energi i transportsektorn. För att den positiva utvecklingen inte ska stanna av krävs det ytterligare visioner och mål för en hållbar omställning av våra transporter. På lång sikt är målet om fossilfri fordonstrafik 2030 en drivkraft för ökad användning av hållbara biodrivmedel.

Prisutveckling

Sedan 2010 har marknadsförutsättningarna för europeiska etanolproducenter varit besvärliga. Import av stora mängder amerikansk subventionerad etanol har pressat det europeiska etanolpriset och denna ogynnsamma situation höll i sig även inledningsvis under 2012. Efter första halvåret förbättrades dock marknadssituationen till följd av borttagande av subventioner i USA. Det förbättrade marknadsläget tillsammans med flera produktionsrekord under året, och en total volymökning på cirka 20 procent, förbättrade det ekonomiska läget jämfört med fjolåret. Proteinmarknaden var stark, speciellt under andra halvåret, där bland annat brist på soja och raps hade en positiv inverkan på priset på den proteinrika foderprodukt, Agrodrank, som bildas parallellt med etanol tillverkningen.

Lantmännen Agroenergi påverkades under 2012 av ett ogynnsamt affärsäge. Det pressade ekonomiska läget för svenska producenter av fasta biobränslen beror till stor del på valutaeffekter till följd av den starka svenska kronan samt det milda vädret som inledningsvis under året bidrog till minskad förbrukning av fasta biobränslen.

Hållbarhet som verktyg för innovation

Den övergripande strategin för divisionen är att skapa ett mer värde från alla delar av råvaran. Ett exempel är Lantmännen Agroetanols foder- och koldioxidprojekt som har intensifierats under året. Foderprojektet syftar till att vidareutveckla och diversifiera vår proteinprodukt och nå fler användningsområden. Lantmännen Agroetanols proteinproduktion motsvarar en tredjedel av Sveriges proteinimport. En ökad global efterfrågan på hållbara proteinprodukter för framförallt animalieproduktion skapar intressanta marknadsförutsättningar för att förädla Agrodrank ytterligare.

Ansvarsfulla affärer – division Energi

Vi erbjuder biobaserade energiprodukter och miljöanpassade serviceprodukter som framställs på ett ansvarsfullt sätt. Det innebär att vi fortsätter att:

- ▶ producera med låg klimatpåverkan, effektivt använda råvaror, material, energi och utrustning
- ▶ säkerställa ansvarsfullt producerade energiprodukter
- ▶ utveckla och ytterligare förädla våra produkter
- ▶ upprätthålla en säker, stimulerande arbetsmiljö som tillvaratar medarbetarnas engagemang och kompetens
- ▶ behålla och utveckla vår ledande position avseende kunskap i debatten kring bioenergi.

Ett gemensamt bolag har upprättats med AGA Gas AB avseende en koldioxidfabrik. Ett tillvaratagande av den klimatneutrala, biogena, koldioxiden som bildas vid jäsningsprocessen på Agroetanol är viktig ur en affärssynpunkt men även ur en hållbarhetsaspekt eftersom det leder till ökad resursoptimering av råvaran och förbättrad klimatprestanda på våra övriga produkter.

Under året har vi tillsammans med Lantmännen Lantbruk drivit ett framgångsrikt spannmålsprojekt för att stärka spannmålsodlingen i Sverige. Målet med projektet var att större volymer spannmål med hög stärkelsehalt ska kunna levereras till Agroetanol från närregionen. Projektet syftar även till att ge odlaren ett förbättrat täckningsbidrag genom större skördar och lägre odlingskostnader. Det är ett tydligt exempel på hur vår verksamhet från jord till bord kan skapa förbättrade affärsmöjligheter i flera delar av värdekedjan, för såväl den enskilda lantbrukaren som affären.

Koncernens övergripande klimat- och energimål genomsvrar division Energis verksamhet. Under året ökade vi vår andel biobaserade värmeleveranser och ersatte stora volymer fossil eldningsolja med hållbar bioolja.

Hållbarhetskriterier för biodrivmedel och flytande biobränslen

Lantmännen Agroetanol's produktion är certifierad enligt EU:s hållbarhetskriterier och levererar hållbar etanol med hög klimatprestanda. Under året följde samtliga affärer i division Energi i Lantmännen Agroetanol's fotspår och erhöll hållbarhetsbesked för hantering av biodrivmedel och flytande biobränslen.

Inför 2013

Vi arbetar fortlöpande med att utveckla alla delar av divisionen och ser nya affärsmöjligheter växa fram. Exempel på detta är bioraffinaderiutvecklingen som pågår inom Lantmännen Agroetanol. Vi ser även nya marknader inom bioteknik, vilket ligger rätt i tiden för Lantmännen Reppe.

Inom regeringskansliet pågår en utredning om hur Sverige ska nå en fossilfri fordonstrafik 2030, en utredning som vi noga följer och aktivt deltar i, och som ska hjälpa Sverige att bryta transportsektorns fossilberoende och leda till en fortsatt positiv marknadsutveckling för hållbara biodrivmedel med hög klimatprestanda.



Lantmännen Agroetanol

Lantmännen Agroetanol förädlar spannmål till etanol för drivmedelsmarknaden och proteinprodukter till fodermarknaden.

Vår produktion och försäljning av drivmedelsetanol och proteinprodukter skapar erkänd klimatnytta och mervärden i alla led. Årligen produceras 225 000 kubikmeter etanol och 200 000 ton proteinrikt animaliefoder, Agrodrink, på vår produktionsanläggning på Händelö. Lantmännen Agroetanol är därmed Nordens största producent av hållbar drivmedelsetanol och våra kunder är främst de svenska oljebolagen men försäljning sker även på andra marknader, främst i norra Europa. Nettoomsättningen för året uppgick till 2 067 MSEK (1 532) och rörelseresultatet till -82 MSEK (-131).

Vi arbetar kontinuerligt med att skapa mervärde i råvarans alla delar. Som en del i detta har vi under året intensifierat vårt arbete med utveckling av nya foderprodukter. Foderprojektet har under året tagit ett inriktningsbeslut med avseende på vilken teknik och vilka nya produkter vi vill satsa på. De nya produkterna kommer att skapa ett större värde för foderindustrin än den produkt vi har idag. En annan viktig aspekt i vårt utvecklingsarbete är att ytterligare minska miljöpåverkan från våra produkter och bredda verksamheten. I linje med det och vår vision planerar Lantmännen Agroetanol att ta till vara den biogena koldioxiden som bildas i jäsningsprocessen. Detta skapar en ytterligare intäkt för Lantmännen Agroetanol och hållbarheten i våra andra produkter förstärks. Läs mer på ► www.agroetanol.se

Lantmännen Agroenergi

Lantmännen Agroenergi tillverkar, marknadsför och säljer biobränslen som värmepellets, värmeloggs, pulver och briketter.

Produktionen sker i fyra anläggningar i Sverige och Lettland. I verksamheten ingår även en värmeaffär som driver femton värme- och fjärrvärmeanläggningar i södra och mellersta Sverige.

Huvudmarknaden är Sverige och norra Europa och kunderna är värmeverk, närvärmecentraler, kommersiella och industriella fastigheter, den tillverkande industrin samt fastighets- och villaägare. Vårt lettiska dotterbolag SBE Latvia Ltd, producerar pellets, främst för export till övriga Europa. Producenter av fasta biobränslen i Sverige har under året befunnit sig i ett hårt ekonomiskt läge med konkurser, varsel och produktionsneddragningar som följd. Marknaden präglades av överskott på pellets till följd av varmare väder än normalt och därmed en minskad efterfrågan. Värmeverksamheten hade under året fortsatt stabil lönsamhet och överträffade målet om 94 procent bioenergiandel i värmeproduktionen, med utfallet 95 procent. Anläggningarna i Kalmar och Bankeryd avyttrades 2012. Agroenergis fjärrvärmeverksamheter är certifierade enligt Svensk Fjärrvärmes kvalitetsmärkning, Reko fjärrvärme. Läs mer på ► www.agroenergi.se

Aspen levererade bränsle till VM-tävlingen i båtacing i juni på Riddarfjärden i Stockholm.



Lantmännen Aspen

Lantmännen Aspen utvecklar, tillverkar och marknadsför alkylatbensin, under varumärket Aspen, i Hindås utanför Göteborg.

Med fokus på människa, maskin och miljö har Aspen utvecklats till att vara marknadsledande i stora delar av Europa samt Kanada. Alkylatbensin är en miljöanpassad petroleumprodukt som främst används i småmotorer som gräsklippare, motorsågar och båtar. Genom att använda Aspen alkylatbensin slipper man nästan helt farliga ämnen som bensen och aromater, ämnen som kan orsaka allvarliga hälsoproblem. Kunderna finns inom skogsbruk, park- och fastighetsförvaltning, jordbruk, trädgård, marint och motorsport. En första leverans till Estland gjordes under året och nu finns Aspen i 19 länder.

Försäljningen var bra på de flesta av våra marknader med volymrekord i Sverige, Danmark, Finland och Holland. Den goda försäljningen var kopplad till god gräsväxt i kombination med lyckade marknadsinsatser för att nå gräsklipparkunder.

Det var full aktivitet under året inom motorsport med bränsleleveranser till bilracingserierna STCC och TTA. Aspen levererade bränsle till VM-tävlingen i båtacing i juni på Riddarfjärden i Stockholm och fanns även med som bränsleleverantör till 50-års jubilerande Roslagsloppet.

Läs mer på ► www.aspen.se

Lantmännen Reppe

Lantmännen Reppe skapar värde av vete genom förädling till fem huvudprodukter: glukossirap, vetegluten, dryckessprit, torkad och modifierad stärkelse samt foderråvara.

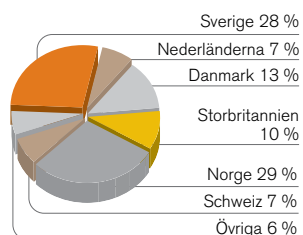
Vi levererar våra produkter till livsmedelsindustrin och pappersindustri men bolaget har även ett av Nordens största destillerier och producerar sprit till dryckesindustrin. Lantmännen Reppe finns i Lidköping och Växjö och våra kunder finns i huvudsak inom livsmedelsindustrin samt pappersindustrin.

Lantmännen Reppe påverkades under året av höga råvarupriser och en konjunkturavmattning som minskade efterfrågan på Reppes produkter. Detta var under året tydligt på marknaden för stärkelse där vi sett ett produktionsöverskott med lageruppbyggnad och fallande prisnivåer som följd.

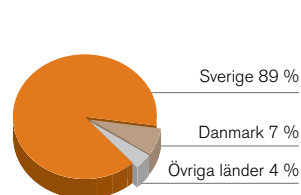
I början av året togs en ny stärkelsator i drift för produktion av oförädlad stärkelse med användning främst inom förpacknings- och emballageindustrin. Nya kunder för denna produkt har etablerats i Sverige, Baltikum, Finland och Danmark. Detta är en del i arbetet med att utveckla och bredda affärsverksamheten, ett annat exempel är utveckling av vår foderprodukt genom installation av en ny foderindunstare.

Under året ersatte vi användningen av fossil eldningsolja med hållbar bioolja. Övergången från fossilt till förnybart är en del i Lantmännens övergripande klimat- och energimål och ger även betydande kostnadsbesparingar i takt med ett stigande oljepris. Läs mer på ► www.reppe.se

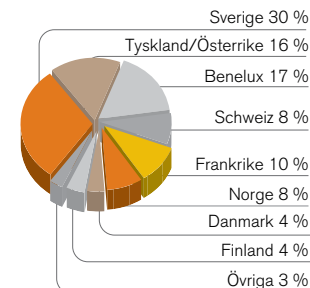
Lantmännen Agroetanol:
Försäljning per marknad



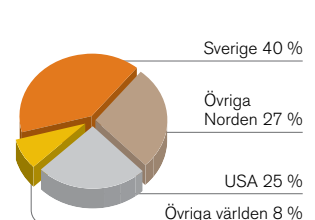
Lantmännen Agroenergi:
Försäljning per marknad



Lantmännen Aspen:
Försäljning per marknad



Lantmännen Reppe:
Försäljning per marknad



Division Livsmedel



”

Växtodlingen under 2012 gick bra med goda förutsättningar och en bra skörd.

Mona Wikberg och
Mats Bengtsson
Svalöv

Division Livsmedel

Nyckeltal

	2012	2011
Nettoomsättning, MSEK	14 655	14 708
Rörelseresultat, MSEK	252	298
Rörelsemarginal, %	1,7	2,0
Avkastning på operativt kapital, %	2,8	3,2
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	606	814
Medelantal anställda	6 608	6 670
varav kvinnor, %	35	35
Koldioxidutsläpp, tusen ton	251,2	248,2

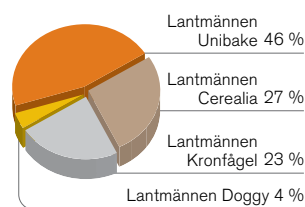
Division Livsmedel

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

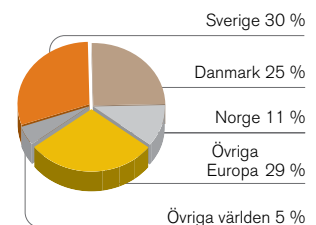
	2012	2011
Rörelseresultat, MSEK	314	539
Rörelsemarginal, %	2,1	3,7
Avkastning på operativt kapital, %	3,4	5,7



Division Livsmedel: Omsättning per affärsområde



Division Livsmedel: Omsättning per land



Vi investerar i vår produktionsstruktur för att öka effektiviteten

Division Livsmedel utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, kyckling, färdiga måltidskoncept samt hund- och kattmat. Basen för verksamheten finns i de nordiska länderna men vi är närvarande i totalt 20 länder. Divisionen svarar för 38 procent av koncernens omsättning.

Verksamheten

Division Livsmedel verkar inom fyra affärsområden, Lantmännen Cerealia, Lantmännen Unibake, Lantmännen Kronfågel och Lantmännen Doggy. Produktionen sker på drygt 40 anläggningar. Inom division Livsmedel finns många starka varumärken såsom AXA, Kungsörnen, Amo, Regal, GoGreen, Gooh, Kronfågel, Danpo, Hatting, Schulstad, Korvbrödsbagarn, Doggy och Mjau.

Omvärld och marknad

År 2012 var ett utmanade år som kännetecknades av en fortsatt svag konsumentefterfrågan och hård konkurrens. Givet den svaga konjunkturen och den ekonomiska osäkerheten kan konsumenternas beteende beskrivas som återhållsamt. Handelns aktörer är måna om att uppfattas som prisvärda och fokuserar därför på pris genom sitt agerande och sina aktiviteter. Handelns egna varumärken ökar sin andel på marknaden och den tuffa situationen gör att konkurrensen skärps ytterligare. Råvarupriserna steg under året vilket ledde till prishöjningar. Andra trender och mervärden, som hälsa, kvalitet och miljö- och hållbarhetsfrågor, påverkar också marknadens utveckling.

Fortsatta effektiviseringar i verksamheten

För att möta den tuffa konkurrenssituationen på marknaden fortsätter arbetet med att effektivisera verksamheten. Det är nödvändigt att kontinuerligt minska omkostnader för att trygga konkurrenskraften. Vi fortsätter att göra investeringar i vår produktionsstruktur för att öka effektiviteten. Exempel på detta är att den nya effektiva produktionslinjen för croissanter är på plats i ett av våra bagerier i Belgien. Samtidigt gör vi nödvändiga neddragningar, under året stängdes Lantmännen Unibakes bageri i Verden i Tyskland, och Lantmännen Cerealias enhet i Lunderskov i Danmark stängdes när verksamheten istället flyttades till anläggningen i Vejle. Vi effektiviserar också verksamheten genom att anpassa vår organisation och vårt arbetssätt. En ny organisation i Lantmännen Cerealia presenterades under året som både innebär en kostnadsbesparing och ökat effektivitet. Också i övriga affärsområden har det under året gjorts anpassningar i organisationen och sättet att arbeta.

Offensiva satsningar

De effektiviseringsåtgärder som genomförs ger oss möjlighet till offensiva satsningar. Under året fortsatte arbetet med att stärka våra prioriterade varumärken. En lång rad nya produkter lanserades på marknaden, och ny förpackningsdesign introducerades på flera av våra produktlinjer. Ny konsumentkommunikation visades i TV och andra medier, och flera uppmärksammade butiks- och konsumentaktiviteter fick gott mottagande av våra konsumenter under det gångna året.

Inför 2013

Marknaden förväntas också under 2013 att kännetecknas av hård konkurrens med stort prispåslag. Den osäkerhet som följer av den ekonomiska krisen innebär ett avvaktande konsumentbeteende. Vi möter marknadens utmaningar med fortsatta effektiviseringar. Marknadstillväxten kan därför antas bli begränsad 2013. Det är därför kritiskt att arbetet med att effektivisera vår verksamhet fortsätter. Detta är nödvändigt för att trygga konkurrenskraften på marknaden, men också för att fortsätta möjliggöra offensiva satsningar.

Recept på bra mat finns på ► www.lantmannen.se



Lantmännen Cerealia

Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och säljer spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, müsli, pasta och pannkakor samt färdiglagade rätter, bönor och linser. Verksamheten bedrivs i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Lettland, Ryssland och Ukraina. Produkterna säljs till dagligvaruhandeln, restauranger, storköket, bagerier, grossister och livsmedelsindustrin.

Verksamheten

I april tillträdde Carsten L Thomsen som ny affärsområdeschef för Lantmännen Cerealia. Han arbetade tidigare som vd för Lantmännen Unibake Danmark och Lantmännen Schulstad i Danmark.

En ny organisation presenterades som innebar att marknads- och produktutvecklingsfunktionen fick en gemensam ledning. B2C (business to consumer) och B2B (business to business) inklusive Foodservice drivs nu med en övergripande nordiskt ansvar för respektive kanal. Syftet är att öka innovationskraften, korta ner beslutsvägarna samt att etablera ett enhetligt arbetssätt och organisation. Det interna arbetet fokuserades på att se över kostnader och resurser för att öka lönsamheten, främst genom en effektivare organisation med kunden i fokus. Det resulterade i en 20-procentig reduktion av antalet tjänstemän i den skandinaviska organisationen.

En annan viktig del i det interna arbetet är kostnads- och effektivitetsprogrammet LEAD. LEAD sparar inte bara kostnader utan ger också motivation och delaktighet bland medarbetarna. Förbättringsteam agerar vägvisare och exemplifierar för sina kollegor hur man kan jobba för att minska svinn och kassationer samt undvika driftproblem.

Mattreder svänger snabbt och konkurrensen hårdnar. För att kunna förutse framtida förändringar och anpassa planering,

produktion och försäljning fortsatte arbetet enligt den gemensamma planen "One Plan". Gemensamma arbetsmetoder krävs för att förbättra lönsamheten genom ökad försäljning, minskade lager och sänkta kostnader. I de nya processerna arbetar hela Cerealias verksamhet med One Plan vilket bland annat bidragit till att kassationerna har halverats och att lagernivåerna är lägre utan att servicegraden försämrats. Lägre lagernivåer ger lägre kapitalbindning, mindre kostnad för lager och produktionsytor och en effektivare lagerhantering.

I september upptäckte Cerealia vid en rutinkontroll att det fanns spår av sojaprotein i vissa mjöl- och brödmixar. På grund av risken för allergiska reaktioner togs ett snabbt beslut om att återkalla de berörda mjölprodukterna som bland annat var vetemjöl, lantbrödmjöl och franskbröd. Läs mer på ► www.lantmannen.com/cerealia och www.cerealiafoodservice.se

Fjärrvärme av restprodukter

I år trimmades ytterligare en havreskalspanna in i Cerealias anläggning i Järna. Skalen, som tidigare gick till deponi och som förädlad produkt i djurfoder, driver nu processen i anläggningen och bidrar till fjärrvärme åt boende i Järna. Under lågsäsong kan den även eldas med bränslepellets. Anläggningen i Moss i Norge har två likartade pannor och i Riga i Lettland har ett projekt med havreskalspannor nyligen startat. Det betyder att förbrukningen av fossil energi i dessa anläggningar i princip har upphört.

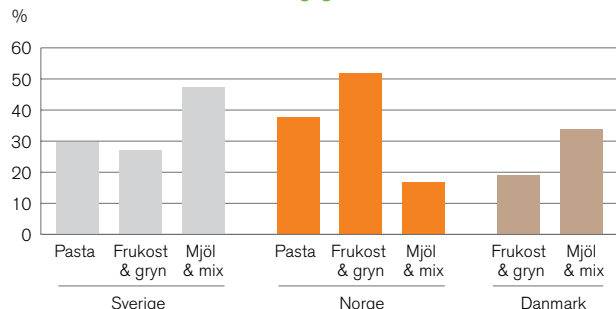
Omvärld

Trenderna på marknaden visar en negativ konsumtionsutveckling på flertalet av Cerealias produkter. Råvarupriserna steg kraftigt under året och det påverkade även priserna. Inom B2C ökade handelns egna varumärken och priskonkurrensen var hård inom B2B. Det pågick en hög andel rabatterad försäljning under inledningen på året och lågprishandeln fortsatte öka. Under sommaren steg spannmålspriserna markant, främst drivet av utvecklingen på soja och majsskörden i USA som blev mycket liten.

Lantmännen Cerealias varumärken



Cerealias marknadsandelar i dagligvaruhandeln



Källa: The Nielsen Company.



Kungsörnen Raggmunk, fler produkter och recept hittar du på ► www.kungsornen.se

Marknad och marknadsutveckling

Sverige, Norge och Danmark

Frukostmarknaden i Sverige och Danmark var fortsatt stabil. Gryn ökade något och ICA tog marknadsandelar inom området frukostflingor.

Mjölmarknaden som tappade mycket i volym under 2011 tog tillbaka en del under 2012, både i Sverige och i Danmark. I Sverige ökade främst mjöl, men Danmark visade en ökning i både mjöl och mixkategorin. I Norge tappade mjölmarknaden fortsatt i volym, medan mix visade en liten uppgång.

Försäljningen av Cupcakes var fortsatt stark på alla tre marknaderna och i Sverige presenterade Kungsörnen TV4-produktionen "Hela Sverige Bakar" som blev en tittarsuccé med över 800 000 tittare under premiärprogrammet.

Inom B2B var konkurrensen om prisnivåerna på den skandinaviska marknaden mycket hård. Generellt höjdes priserna med upp till fyra procent.

Några av aktiviteterna under 2012

För första gången lanserades en produkt, AXA Havreflakes, samtidigt på de tre nordiska marknaderna vilket var en mycket effektiv strategi. AXA Havreflakes utgör ett viktigt segment inom frukostkategorin där Cerealia inte funnits tidigare. Havregryn innehåller en del fett vilket inneburit utmaningar vad gäller produktens hållbarhetstid. Genom en unik process, och en metod som ingen av konkurrenterna använder sig av, har hållbarhetstiden förlängts. Tre olika sorters mjöl lanserades i Sverige, Danmark och Norge under varumärkena Kungsörnen, Amo och Regal. Varianterna är vetemjöl, fullkornsvetemjöl/grahamsmjöl och rågmjöl under spannmålssorterna Vinjett och Evolo. Vinjetts värvete har ett högre proteininnehåll och råg- och grahamsmjölet är framtaget med en ny malningsteknik. Konsumenterna har inte tidigare kunnat köpa dessa produkter.

Nu tillverkas även laktosfria pannkakor i Laholm för Foodservice och för export. Det är resultatet av drygt ett års projektutveckling. En av de stora utmaningarna var att klara

de tuffa gränsvärden som gäller för att få kallas laktosfri och för att komma under den tillåtna nivån krävdes mindre investeringar och ombyggnader i fabriken. Nya diskrutiner infördes och ett annat mjölkpulver började användas. De laktosfria pannkakorna når nu en ny målgrupp och ger ökad försäljning i Danmark och Finland.

Sedan 2008 genomförs SkolmatsGastro i regi av Lantmännen Cerealia. Det är en tävling för skolkockar. Fem tävlande lag med tre skolkockar i varje lag går till final. De ska laga god mat, klara närings- och kostberäkning och snittkostnaden för en måltid för över 100 portioner får inte överstiga 10 SEK. 2012 års vinnande lag blev Värnamos Gastrokockar med palsternacks- och potatissoppa med isterbandsfräs och nybakat rödbetsbröd.

Goohs kampanj med att "Hitta Guldbiljetten" inleddes under hösten. Ett antal guldbiljetter gömdes i Goohs maträttsförpackningar. De som fann biljetterna fick möjlighet att komma till Operakällarens kök i Stockholm och laga mat med den kände kocken Stefano Catenacci.

Ansvarsfulla affärer – Lantmännen Cerealia

Vi fortsätter att erbjuda innovativa produkter som vi tar fram på ett ansvarsfullt sätt. Det innebär att:

- ▶ producera med förnybar energi, effektiv användning av råvaror, material, energi och utrustning
- ▶ erbjuda en säker och stimulerande arbetsmiljö som tar tillvara på medarbetarnas engagemang och kompetens
- ▶ utveckla spannmålen i hållbar riktning, fortsätta säkerställa odlingsrelaterade krav
- ▶ arbeta för ansvarsfulla produktionsvillkor på andra råvaror exempelvis palmolja och animaliska råvaror.

Lantmännen Unibake

Lantmännen Unibake är en ledande internationell tillverkare av frysta och färska brödprodukter för storhushålls- och livsmedelssektorn. Lantmännen Unibake har ett brett brödsortiment, fast food, wienerbröd, croissanter och rågbröd.

Lantmännen Unibake har 3 800 anställda på bagerier i Danmark, Sverige, Norge, Finland, Polen, Belgien, Tyskland, Ryssland, Ungern, Storbritannien och USA, samt försäljningskontor i Spanien, Holland, Frankrike, Lettland, Italien, Sydafrika och Australien. Våra varumärken inkluderar Hatting, Schulstad, Bakehouse, Schulstad Bake Off, Schulstad Royal Danish Pastry, Pastridor, Korvbrödsbagarn och Paaskebröd.

Verksamheten

2012 var ett år av utmaningar och förändring för Lantmännen Unibake. I april initierades en strategisk process för hela internationella Lantmännen Unibake. Målet är att effektivisera Lantmännen Unibakes arbetsprocesser, organisation och tillverkning i syfte att förbättra lönsamhet och konkurrenskraft.

Brödverksamheten står inför stora utmaningar i en hårt konkurrensutsatt marknad. Därför har omstrukturering av bagerier för att effektivisera verksamheten och skapa synergier prioriterats under 2012.



Ansvarsfulla affärer – Lantmännen Unibake

Prioriterade hållbarhetsfrågor är att:

- ▶ reducera klimatpåverkan från den dagliga verksamheten med 33 procent till 2020 jämfört med 2009
- ▶ beräkna klimatpåverkan för produkter från våra olika produktkategorier
- ▶ all palmolja ska vara hållbar genom att köpa certifikat för motsvarande mängd hållbar palmolja från 2011
- ▶ efterleva och följa upp vår leverantörsuppförandekod
- ▶ hållbarhetsfrågor är en del av vår planering.

Under 2011 öppnade Lantmännen Unibake ett bageri i Bedford i Storbritannien med den senaste tekniken som gjorde det möjligt för företaget att leverera lokalt producerade wienerbröd till den brittiska marknaden. Uppstarts- och inkörskostnader för Unibakes nya bageri i England blev betydligt högre än förutsett. I kombination med dålig kontroll och brister i redovisningen resulterade detta i en väsentlig negativ påverkan på livsmedelsdivisionens resultat.

Lantmännen Unibakes nya anläggning för croissantproduktion i Mouscron, Belgien, har tagits i drift under 2012 och Unibakes bageri i Verden, Tyskland, stängdes. Unibakes försäljning i framförallt Östeuropa, Ryssland och USA utvecklas positivt. Läs mer på ▶ www.lantmannen-unibake.com

Marknader

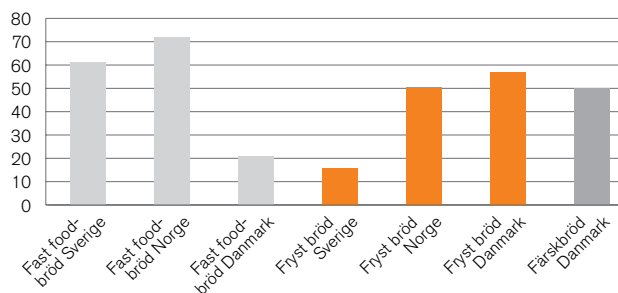
Finanskrisen påverkar bageriverksamheten och en effekt är en betydande förändring i konsumenternas vanor. Konsumenterna väljer allt oftare lågprisprodukter och fortsatt fokus och hårt arbete krävs för att uppnå tillväxt i det rådande marknadsläget.

I motsats till Europa, är tillväxten positiv i de central- och östeuropeiska länderna. Särskilt i Ryssland har Lantmännen Unibake stadig tillväxt – främst vad gäller den traditionella fast food-marknaden. Vi förväntar även god tillväxt i regionen för mellanmål och on-the-go produkter. Högre råvarupriser är också en stor utmaning och priset ökar på mjöl och andra råvaror samtidigt som konkurrensen hårdnar på marknaden.

Lantmännen Unibakes varumärken



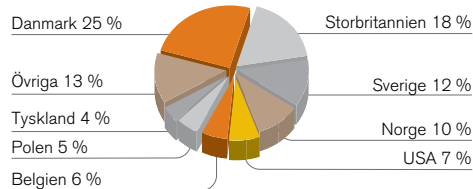
Marknadsandelar i dagligvaruhandeln, %



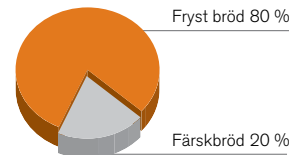


Lantmännen Unibake erbjuder något för varje måltid och mellanmål

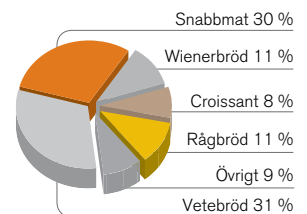
Lantmännen Unibake:
Omsättning per marknad



Omsättning
per produktgrupp



Omsättning per
produktkategori



Lantmännen Kronfågel

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

Verksamheten

Lantmännen Kronfågels kunder finns inom dagligvaruhandel, restauranger och storkök samt inom livsmedelsindustrin. Affärsområdets största kunder är ICA, Coop, Axfood, SuperGros och McDonalds. Produktionsanläggningar finns i Valla i Sverige och i Farre och Aars i Danmark. Läs mer på ► www.kronfagel.se

Leif Bergvall Hansen tillträdde 1 juni 2012 som ny vd för Lantmännen Kronfågel och ett "Operational Board" med nyckelpersoner från Lantmännen Danpo och Lantmännen Kronfågel tillsattes för att bättre tillvarata synergierna i affärsområdet. En strategi för att optimera affären och organisationen antogs och en övergripande produktionsansvarig tillsattes för de tre produktionsanläggningarna.



Lantmännen Danpo har arbetat fokuserat med LEAD och uppnått många produktionsförbättringar, för vilket vi vann Dansk Industris wildcardpris. Med hjälp av ett energikontrolleringsprogram reducerade Lantmännen Danpo CO₂- och vattenförbrukningen ytterligare. Både Lantmännen Danpo och Lantmännen Kronfågel har uppdaterat intransportsystemen för levande djur vilket bidragit till både bränslesparingar och förbättrad djurvelfärd.

Anläggningen i Valla fortsätter att vässa sin produktion. Ett antal projekt, bland annat LEAD har initierats för att få Valla på samma effektivitetsnivå som Aars. Mål har satts för reducering av olja, kemikalier, koldioxid, vatten, olyckor och sjukfrånvaro.

Lantmännen SweHatch är ett kläckeri som levererar dag-gamla kycklingar till uppfödare i Sverige och för export. Erik Hult tillträdde som vd i början av året. Bolaget ökar stadigt sin omsättning på hemma- och exportmarknaden.

Omvärld

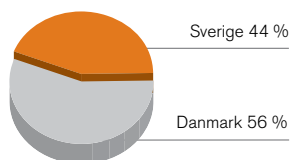
Den globala animaliska proteinmarknaden växer och kycklingmarknaden förväntas öka mest. Störst tillväxt spås i Asien. Världskonsumtionen och produktionen stiger samtidigt som de europeiska producenterna inte riktigt når upp till den nivån. Industrin pressas av högre och mer volatila foderpriser, ökad importkonkurrens och detaljhandels prispress. Det är nödvändigt att optimera, satsa på export och ökad internationalisering för att konkurrera. Foderprisutvecklingen har inneburit prisökningar på den svenska marknaden. Danska produkter och dansk hemmamarknad har haft svårare att få kompensation från handeln.

Mervärden som miljö- och hållbarhetsfrågor intresserar allt fler kunder. Lantmännen Kronfågel har under året arbetat med ett ansvarsprogram som omfattar bland annat miljö, kvalitet och djursorg i syfte att tydligare kommunicera våra initiativ och ambitioner inom detta område.

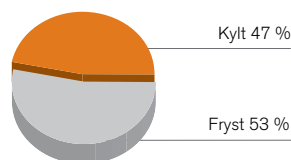
Lantmännen Kronfågels varumärken



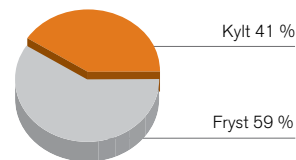
Lantmännen Kronfågel: Omsättning per bolag



Lantmännen Kronfågel Sverige: Försäljning/kategoridel



Lantmännen Danpo Danmark: Inhemsk försäljning/kategoridel





Tips och kycklingrecept hittar du på ► www.kronfagel.se

Marknad

För 2012 låg den totala produktionen av svensk kyckling kvar på samma nivå som för 2011, cirka 78 miljoner kycklingar varav Kronfågel svarar för drygt hälften. Danpo svarar för 47 miljoner av Danmarks totala produktion om 113 miljoner kycklingar. Den svenska konsumtionen ligger på 18,7 kilo fågelkött per person och år. Av detta utgör importen cirka 40 procent och svarar för en ökande andel. I Danmark äts cirka 24 kilo vilket är något över snittet i Europa (2011)*. Svensk konsumtion av svensk råvara har ökat med cirka 1,5 procent under 2012.

Utvecklingen av kycklingkategorin är positiv i Sverige, och framförallt ökar försäljningen av färsk kyckling. Kronfågel är fortsatt marknadsledande, men volymandelarna på både det frysta och det kylda sortimentet sjönk under året och ligger runt 30 respektive 35 procent. Danpo stärkte sin hemmaposition inom detaljhandel och storkök, varumärket Danpo utsätts dock för press från handelns egna varumärken.

Den spontana varumärkeskännedomen för Kronfågels kylda kyckling ökade till 57 procent och minskade något på det frysta till 50 procent.

Lantmännen Kronfågel lanserade det strategiska konceptet Kronfågel Premium; färsk, handstyckad kyckling med skinn

* 2012 års siffror finns ej ännu att tillgå.

till både dagligvaruhandeln och restaurang. Varumärket stärktes genom ”kyckling med hemadress”, svensk kyckling från Kronfågels 46 gårdar. Samtidigt påbörjades under året implementeringen av en ny förpackningsdesign.

Danpo lanserade framgångsrikt kycklingkorvar och kycklingfrikadeller till detaljhandeln och inom storkök lanserades bland annat kycklingkebab.

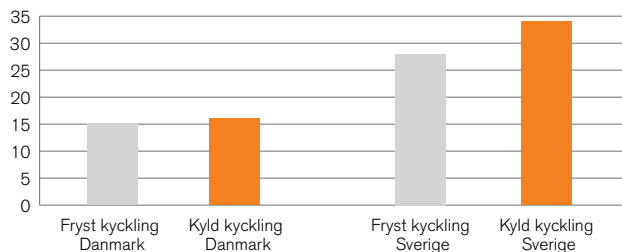
Läs mer på ► www.danpo.dk

Ansvarsfulla affärer – Lantmännen Kronfågel

Vi fortsätter att erbjuda våra kunder kycklingprodukter som vi producerar på ett ansvarsfullt sätt. Vi tar ansvar för att:

- optimera vår energiförbrukning och råvaruhantering
- skapa en säker arbetsmiljö
- främja mångfalden och tillvarata medarbetarnas kompetens
- säkra en god djurvälstånd
- bidra till utvecklingen av hållbart foder
- anlita ansvarsfulla leverantörer.

Marknadsandelar i dagligvaruhandeln, %



Källa: Nielsen Rullande 12 månader.

Vi lanserade Kronfågel Premium – färsk, handstyckad kyckling med skinn till både dagligvaruhandeln och restaurang

Lantmännen Doggy

Lantmännen Doggy tillverkar torr och våt hund- och kattmat. Våra varumärken är Doggy, Doggy Professional, Mjau, Bozita, Bozita Feline och Bozita Robur. Företaget har produktion och huvudkontor i Vårgårda.

Lantmännen Doggy har verksamhet i Sverige, Tyskland och Polen. Under tredje kvartalet 2012 tillträdde Anette Rosengren som ny vd.

Marknader

Försäljnings- och distributionskanalerna för djurmat blir alltmer fragmenterade. Vi säljer främst genom dagligvaruhandeln, internet och fackhandel (zoobutiker). Sverige är vår hemmamarknad, men försäljning sker dessutom bland annat till övriga Norden, Tyskland, Schweiz, Österrike, Ryssland, Holland och Polen. Under året beslutade vi att avveckla vår lokala organisation och vårt lager i Finland, avvecklingen genomfördes under hösten och avslutades vid årsskiftet. Under året etablerade vi ett samarbete med Futterhaus som är Tysklands största zoohandelskedja och har cirka 130 butiker.

Lansering med mervärde

Under året lanserades en ny produkt, *Large*, i Bozita Feline Funktion™ sortimentet. Bozita Feline Funktion™ är en serie med torr- och våtfoder till katt, med hög andel färskt svenskt kött, bland annat kyckling från Lantmännen Kronfågel. Fodret innehåller funktionella mervärden såsom nypon för antioxidant-skydd, cellulosa-fibrer för tandrengöring och Lantmännen patentet SPC havre för en stabil mage.

Hållbara marknadssatsningar

För att öka uppmärksamheten kring vårt hållbara förpackningsalternativ, Tetraförpackningen, samt uppmärksamma en släkting till katten, den bengaliska tigern, har vi under hösten och vintern haft ett erbjudande med Mjaus box – ”Katt hjälper katt”, där 2 SEK/box går till WWFs insamling för att rädda tigern. Kampanjen genomförs i samarbete med WWF och

TetraPak och har fått stor uppmärksamhet bland kattälskare. Arbetet med att hitta alternativa spännande fisk- och skaldjursmaker, som inte är rödlistade fortgår hela tiden då listningen ändras. Förhoppningen är att tillgången på MSC-märkt fisk ökar.



Startskott för nytt arbetssätt med processtyrvt varuflöde

I augusti påbörjade vi arbetet med ett processtyrvt varuflöde för att bättre säkerställa att vi kan svara upp mot kundefterfrågan på ett effektivt sätt. I nära samarbete med den gemensamma funktionen varuflöde genomförs en pilotstudie för ett nytt program för varuflödesområdet.

Klimatsmart samarbete med West Cargo för transport och lager

- ▶ Samtliga anställda utbildas i Heavy Eco Driving.
- ▶ Samtliga fordon/anställdas förbrukning följs upp.
- ▶ Fokus på minimal tomgångskörning.
- ▶ Lättrullande och nitrogenfyllda däck spar bränsle.

Ansvarsfulla affärer – Lantmännen Doggy

- ▶ Investeringar i en ny tork för produktion av torrfoder som förbrukar 50 procent mindre energi.
- ▶ Arbete med minskat fodersvinn, bland annat genom LEAD, har minskat materialförlusten med 30 procent.
- ▶ Minskad elförbrukning/tillverkat ton med 8 procent från 2011 till 2012.

Vi fortsätter att erbjuda innovativa djurmatsprodukter som vi tar fram på ett ansvarsfullt sätt. Det innebär att:

- ▶ all produktion sker med förnybar energi, effektiv användning av råvaror, förpackningsmaterial, energi och utrustning
- ▶ vi har en säker och stimulerande arbetsmiljö som tar tillvara medarbetarnas engagemang och kompetens
- ▶ alltid ha ansvarsfulla produktionsvillkor på råvaror exempelvis fisk och andra animaliska ingredienser.

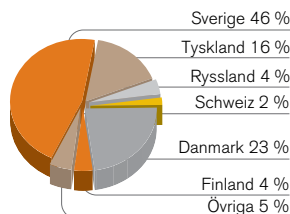
Lantmännen Doggys varumärken



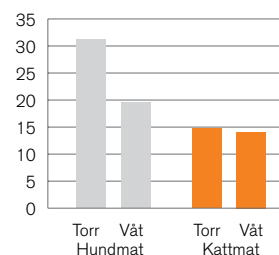
Läs mer på ► www.doggy.se



Lantmännen Doggy: Omsättning per marknad



Marknadsandelar i svensk dagligvaruhandel, %





Årsredovisning **2012**

Innehåll – Årsredovisning 2012

Förvaltningsberättelse	67		
Koncernen	73		
Resultaträkning, Rapport över totalresultat	74	Not 29	Statliga stöd 115
Balansräkning	78	Not 30	Förvärv och avyttringar 115
Kassaflödesanalys	80	Not 31	Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser 116
Förändringar i eget kapital	81	Not 32	Noter till kassaflödesanalysen 116
Moderföretaget	82	Moderföretagets noter	
Resultaträkning	83	Not 33	Intäkternas fördelning 117
Kassaflödesanalys	84	Not 34	Arvode och kostnadsersättning till revisorer 117
Balansräkning	85	Not 35	Rörelseresultat 117
Förändringar i eget kapital	86	Not 36	Resultat från andelar i koncernföretag och intresseföretag 117
Koncernens noter	87	Not 37	Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar 118
Not 1 Redovisningsprinciper	87	Not 38	Valutakursdifferenser som påverkat resultatet 118
Not 2 Viktiga bedömningar och antaganden för redovisningsändamål	94	Not 39	Skatter 118
Not 3 Segmentsredovisning	94	Not 40	Immateriella anläggningstillgångar 118
Not 4 Intäkternas fördelning	96	Not 41	Materiella anläggningstillgångar 119
Not 5 Anställda och personalkostnader	96	Not 42	Förvaltningsfastigheter 119
Not 6 Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	99	Not 43	Andelar i koncernföretag 120
Not 7 Arvode och kostnadsersättning till revisorer	99	Not 44	Varulager 121
Not 8 Finansiella intäkter och kostnader	100	Not 45	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter 121
Not 9 Jämförelsestörande poster som påverkar resultat efter finansiella poster	101	Not 46	Bokslutsdispositioner, obeskattade reserver 121
Not 10 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet	101	Not 47	Pensioner 121
Not 11 Skatter	101	Not 48	Övriga avsättningar 122
Not 12 Materiella anläggningstillgångar	103	Not 49	Övriga kortfristiga skulder 122
Not 13 Förvaltningsfastigheter	103	Not 50	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter 122
Not 14 Immateriella anläggningstillgångar	104	Not 51	Finansiella instrument 122
Not 15 Andelar i intresseföretag	105	Not 52	Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser 122
Not 16 Finansiella anläggningstillgångar	106	Revisionsberättelse	124
Not 17 Varulager	106		
Not 18 Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	106		
Not 19 Kortfristiga räntebärande tillgångar och likvida medel	106		
Not 20 Eget kapital	107		
Not 21 Räntebärande skulder	108		
Not 22 Finansiella instrument och finansiell riskhantering	108		
Not 23 Pensioner	112		
Not 24 Övriga avsättningar	113		
Not 25 Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	114		
Not 26 Leasingåtaganden	114		
Not 27 Kundfinansiering	114		
Not 28 Transaktioner med närstående	115		

Förvaltningsberättelsen är en översikt över företagets verksamhet, ställning och resultat.

Resultaträkningen och rapporten över totalresultat 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.

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Lantmännen ek för, org.nr. 769605-2856, avger härmed årsredovisning för verksamhetsåret 2012. Moderföretagets och koncernens resultat och ekonomiska ställning framgår av efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande kommentarer och noter.

Division Lantbruk Omsättning 10 870 MSEK Rörelseresultat 165 MSEK	Division Maskin Omsättning 9 146 MSEK Rörelseresultat 300 MSEK
Division Energi Omsättning 3 615 MSEK Rörelseresultat -21 MSEK	Division Livsmedel Omsättning 14 655 MSEK Rörelseresultat 252 MSEK

Koncernens verksamhet och organisation

Lantmännen är en av Nordens största koncerner med verksamhet inom lantbruk, maskin, energi och livsmedel. Lantmännens viktigaste marknader finns i norra Europa med bas i de nordiska länderna och närvaro i totalt 22 länder. Utgångspunkten för Lantmännens verksamhet är åkermarken och de affärsmöjligheter som den ger upphov till. Lantmännen är verksamma i hela värdekedjan från jord till bord. Verksamheten bedrivs i fyra divisioner.

- ▶ **Division Lantbruk** utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Produkterna marknadsförs under välkända samlingsnamn som Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect samt varumärkena SW och Krafft. Divisionen har verksamheter i Sverige, Lettland, Polen, Tyskland och Nederländerna.
- ▶ **Division Maskins** affärer omfattar Lantmännen Maskin, Swecon och Agro Oil. Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och redskap. Swecon är samarbetspartner till Volvo Construction Equipment. Agro Oil är en stor leverantör av smörjmedel under varumärket Agrol. Divisionen har verksamheter i Sverige, Norge, Danmark, Estland, Lettland, Litauen och Tyskland.

- ▶ Nettoomsättningen uppgick till 36 526 MSEK (37 896), en minskning med 4 procent, där valutakurseffekter står för cirka hälften av minskningen. Division Energis omsättning ökade med 18 procent, medan övriga divisioner var i nivå med eller hade lägre omsättning än föregående år.
- ▶ Rörelseresultatet uppgick till 685 MSEK (1 204) och justerat för jämförelsestörande poster till 747 MSEK (1 063). Division Energis rörelseresultat var bättre än föregående år, medan övriga divisioner uppvisade sämre resultat.
- ▶ Resultatet efter finansiella poster uppgick till 503 MSEK (867) och justerat för jämförelsestörande poster till 565 MSEK (841).
- ▶ Årets resultat efter skatt uppgick till 412 MSEK (720).
- ▶ Investeringarna uppgick till 1 292 MSEK (1 431).
- ▶ Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till -222 MSEK (876).
- ▶ Återbäring och efterlikvid för 2012 utgår totalt med 120 MSEK (110).
- ▶ Styrelsen föreslår en insatsutdelning på 87 MSEK (78) och insatsemission på 80 MSEK (152).

- ▶ **Division Energi** är Sveriges största bioenergiföretag med Lantmännens verksamheter inom energi och gröna industriprodukter. Exempel på produkter som ingår i verksamheten är hållbar drivmedelsetanol, proteinfoder, glukossirap, stärkelse, fjärrvärme, värmepellets och alkylatbensin. Divisionens fyra affärer är Lantmännen Agroetanol, Lantmännen Agroenergi, Lantmännen Aspen och Lantmännen Reppe. Divisionen har verksamheter i Sverige, Lettland, Frankrike och Tyskland.
- ▶ **Division Livsmedel** utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, kyckling, färdiga måltidskoncept samt hund- och kattmat. Basen för verksamheten finns i de nordiska länderna men verksamheten bedrivs globalt. Divisionen har verksamheter i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Ryssland, Estland, Lettland, Litauen, Polen, Ungern, Tyskland, Nederländerna, Belgien, Storbritannien, Frankrike, Spanien, USA och Ukraina.

Förändringar i koncernens ledningsgrupp

Den 21 mars utsågs och tillträdde Per Olof Nyman som vd och koncernchef för Lantmännen. Dessförinnan var Per Olof tillförordnad vd sedan oktober 2011 och var tidigare vice vd samt ekonomi- och finansdirektör för Lantmännen. Under hösten tog koncernchef Per Olof Nyman även rollen som chef för division Livsmedel. Tidigare divisionschef Johan Karlström tog en ny roll som marknads- och affärsutvecklingsdirektör för divisionen.

Ulf Zenk tillträdde tjänsten som ekonomi- och finansdirektör, CFO, för Lantmännen i december 2012. Ulf ingår även i koncernledningen.

Övriga viktiga händelser 2012

Under juli månad undertecknade Lantmännen en ny lånefacilitet, som ersätter den tidigare från 2010. Den nya ramen uppgår till 1 500 MSEK och förfaller under det andra kvartalet 2015. Lånevillkoren innefattar normala finansiella villkor, bland annat en gräns för nettolåneskulden i förhållande till rörelseresultatet före avskrivningar. Räntesättningen är kopplad till koncernens resultatutveckling och nettolåneskuld. Syftet med den nya lånefaciliteten är att stärka Lantmännens långsiktiga finansiella ställning och finansiella flexibilitet, vilket ger en stabil grund för fortsatt utveckling av verksamheten i linje med koncernens strategi.

Division Lantbruk avyttrade petroverksamheten, dvs divisionens försäljningsverksamhet vad gäller diesel och eldningsolja till Swea Energi och Lantmännens fem drivmedelsstationer på Gotland till OKQ8. Tillträdesdagen var den 1 mars 2012 för Swea Energi och den 20 februari för OKQ8.

Beslut fattades om att division Lantbruks foderproduktion i Helsingborg ska avvecklas och produktionen flyttas till andra anläggningar inom divisionen. Avvecklingen genomförs under första kvartalet 2013 och medför en övertalighet på 12 tjänster.

Lantmännens styrelse har beslutat att från 2013 publicera delårsrapporter per tertial.

Hållbarhet

Hållbar utveckling är en av Lantmännens åtta grundstrategier. Lantmännen rapporterar för tredje året i rad i enlighet med Global Reporting Initiative (GRI), nivå B. Lantmännen tillämpar GRI:s branschspecifika ramverk för livsmedelssektorn (GRI Food Processing sector supplement). Hållbarhetsredovisningen uppfyller också de krav som Global Compact ställer på "Communication on Progress" (COP), dvs redovisning av arbetet med implementering av Global Compact's principer för ansvarsfullt företagande.

Lantmännens uppförandekod är grunden för Lantmännens hållbarhetsarbete och en vägvisare för medarbetarna. Uppförandekoden innehåller övergripande riktlinjer för hur Lantmännen ska agera socialt och miljömässigt. Samtliga medarbetare utbildas i uppförandekoden. Relevanta delar gäller också för förtroendevalda i ägarorganisationen, leverantörer och samarbetspartners.

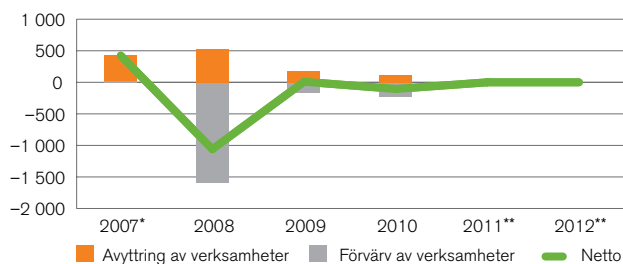
Ny striktare lagstiftning och ökat fokus på moral och etik ligger till grund för den antikorrupsionspolicy som Lantmännens styrelse antog 2012. Policyn är en del av vår uppförandekod och gäller samtliga verksamheter i alla länder. Alla har ett ansvar att följa både lagen och policyn och styrelsen har ett överordnat ansvar för implementering, efterlevnad och översyn.

Lantmännens syn är att framgångsrikt hållbarhetsarbete ska vara väl integrerat i verksamhetens styrande processer. Under året har organisationen ytterligare förtydligat och kopplat ansvarsarbetet närmare affärerna. Detta innebär ökad integrering i respektive affärs strategiska arbete, med mål, nyckeltal och handlingsplaner.

Lantmännen har ett proaktivt synsätt på hållbarhetsfrågorna och 2010 antog Lantmännen ett nytt klimatmål, att minska de egna koldioxidutsläppen med 40 procent mellan 2009 och 2020. Under året har oljeanvändningen reducerats genom konvertering till förnybart bränsle motsvarande 34 procent av 2011 års oljeförbrukning. En pilotstudie har påbörjats för att undersöka kopplingen mellan minskat svinn och minskad

Förvärv och avyttring av verksamheter

Kassamässiga effekter, MSEK

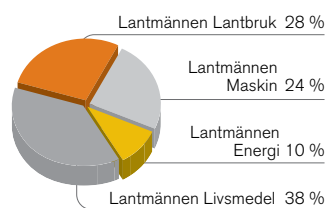


* Förvärv av minoritet i Lantmännen Kronfågel gav positivt kassaflöde.

** Inga förvärv eller avyttringar under 2011 och 2012.

Andel av Lantmännens omsättning

%



klimatpåverkan. Utöver detta arbetar Lantmännen för minskad klimatpåverkan även i övriga produktionsled, i samarbete med leverantörer och kunder. Lantmännen är också ett av tolv företag som gått samman i det så kallade Hagainitiativet för företag som tar ett aktivt klimatansvar och visar på de möjligheter som finns med att ställa om till en hållbar utveckling. Lantmännen köper 100 procent RSPO-certifikat för palmolja och köper även RTRS-certifikat för soja motsvarande cirka 37 procent av Lantmännens totala sojaimport.

I Sverige bedriver Lantmännen tillståndspliktig verksamhet i 37 anläggningar och anmälningspliktig verksamhet i 115 anläggningar, allt i enlighet med miljöbalken. Verksamheterna utgörs bland annat av kvarnar, verkstäder och fabriker för tillverkning av foder, etanol, bränslepellets samt livsmedel. Direkt miljöpåverkan sker främst genom buller, utsläpp till luft och vatten samt mellanlagring av farligt avfall.

Tillverkande enheter i andra länder anpassar verksamheten, ansöker om nödvändiga tillstånd och rapporterar till myndigheter i enlighet med lokal lagstiftning. Ytterligare information om koncernens hållbarhetsarbete finns integrerat i årsredovisningens allmänna del, se ► sid 1-64.

Personal

Medelantalet anställda i Lantmännenkoncernen minskade något jämfört med föregående år, bland annat som en effekt av genomförda effektiviseringsprogram, och uppgick till 10 249 personer (10 296). Av medelantalet anställda var 4 522 (4 506) 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, 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 Att arbeta hos oss ► sid 35-37.

Ersättningsprinciper för ledande befattningshavare

Riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare under 2012 framgår av not 5. Föreningsstämman fastställer riktlinjerna för ersättning på förslag av styrelsen. Riktlinjerna reglerar ersättning avseende fast och rörlig lön, pensioner, övriga förmåner och avgångsvederlag.

Föreningsstämman 2012 fattade beslut om de riktlinjer som ska tillämpas under 2013. Riktlinjerna för 2013 överensstämmer med de riktlinjerna som tillämpats för 2012.

Rörlig lön utgår bara vid prestationer utöver det som normalt kan förväntas. Programmet för rörlig lön under 2013

består, på samma sätt som 2012, av kvantitativa och kvalitativa mål. De kvantitativa målen representerar 75 procent av maximal rörlig lön och är kopplade till det ekonomiska värdet operativa enheter tillför Lantmännen. Detta värde beräknas genom att rörelseresultatet belastas med en beräknad kostnad för operativt kapital, för närvarande 8 procent på genomsnittligt operativt kapital under året. 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. Återstående del, 25 procent av maximal rörlig lön, är kopplad till individuella mål beroende på den enskildes befattning. Dessa kan baseras på såväl ekonomiska som mer verksamhetsinriktade bedömningar. Maximal rörlig lön som kan utbetalas till Lantmännens koncernledning 2013 är 30 procent (30) av den fasta årslönen. Ingen rörlig lön utgår om man inte når sina finansiella mål. Till chefen för division Lantbruk utgår inte rörlig lön.

För riktlinjer avseende övriga ersättningar, se beskrivning i not 5 ► sid 97.

Forskning och utveckling (FoU)

En av Lantmännens grundstrategier är att genom aktivt FoU-arbete skapa produkt- och processinnovationer för att därmed stärka koncernens konkurrenskraft. FoU är en viktig del i fokusområdet Innovationer, se ► sid 28 och fördjupningsavsnittet Innovation ► sid 18.

Investeringar i FoU görs för att stärka konkurrenskraften, öka kundnöjdheten och därmed lönsamheten. För att lyckas krävs processer med tydliga ansvar och beslutsforum samt uthållighet. FoU-organisationen består av ett FoU-råd och tematiska forum runt olika ämnen.

Lantmännen bidrar årligen med 15 MSEK till Lantmännens Forskningsstiftelse, som delar ut medel till externa forskningsprojekt. I år har 24 forskningsprojekt fått dela på 18 MSEK, det är projekt som tillsammans med andra finansierare omsätter mer än 146 MSEK. Ansökningar till stiftelsen behandlas i tre Idé- och Beredningsgrupper som motsvarar tre strategiska områden: Lantbruk och Maskin, Energi och gröna material samt Livsmedel och förpackningar. Grupperna definierar forskningsområden och bemannas med ägarrepresentanter, tjänstemän från Lantmännens divisioner och externa forskare.

Lantmännens totala kostnader för FoU uppgick till 275 MSEK (288) under året.

Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Lantmännen arbetar kontinuerligt med bedömning och utvärdering av de risker som verksamheten utsätts för. Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. Risk är en händelse som, om den inträffar, har en negativ inverkan på Lantmännens verksamhet och i vissa fall även resultat. En risk kan vara felaktig hantering men även händelser eller beslut utanför Lantmännens kontroll. Riskhantering syftar till att identifiera

risker och förebygga, begränsa eller förhindra att dessa risker materialiseras och drabbar verksamheten negativt. En effektiv riskhantering är av fundamental betydelse för Lantmännens förmåga att driva affärsverksamhet.

Riskerna i Lantmännens verksamhet omfattar strategiska risker relaterade till bland annat varumärke och omvärldskrav, operativa risker i affärsverksamheten samt finansiella risker. En sammanställning av identifierade riskområden och osäkerhetsfaktorer samt hur respektive riskområde hanteras, finns på ► sid 32-34. Den finansiella riskhanteringen beskrivs närmare under not 22, på ► sid 108-111 I föreningsstyrningsrapporten på ► sid 126-130 finns en beskrivning av den interna kontrollen och riskbedömningen som syftar till att förebygga fel i den finansiella rapporteringen. Arbetsmiljörisker liksom uppförandekoden beskrivs på ► sid 32-34.

Strategiska risker

De strategiska riskerna är kopplade till affärsutveckling och långsiktig planering samt värdet och trovärdigheten i vårt varumärke. Det innebär att de mest väsentliga strategiska riskerna är förknippade med förmågan att ställa om verksamheten vid konjunkturförändringar och att bedriva en ändamålsenlig affärsutveckling som motsvarar de varumärkeslöften vi gett. Till de viktigaste strategiska riskerna hör även risken att nya lagar och regler förändrar verksamhetens förutsättningar samt risken för att Lantmännens varumärke skadas.

Koncernledningen säkerställer nivåerna på de strategiska riskerna, med hjälp av styrning och policyer. De strategiska riskerna värderas inom ramen för den årliga processen med strategisk plan och i samband med viktiga affärsbeslut. Handlingsutrymmet stärks genom flexibilitet samt kostnads- och kapitaleffektivitet i alla led. Snabb spridning av ändamålsenlig information säkerställs via bolagets ledningsstrukturer och ledningsprocesser. Lantmännens viktigaste verktyg för att framgångsrikt klara pris konkurrensen är förutom en effektiv och flexibel produktion en fortsatt förstärkning av varumärkena bland annat genom innovation.

Operativa risker

Operativa risker är en del av divisionernas dagliga verksamhet. Till de operativa riskerna hör bland annat prisrisker på råmaterial samt handhavandefel runt kvalitet och säkerhet. Många operativa risker går att påverka, varför de ofta är reglerade genom policyer, riktlinjer och instruktioner för att ge en enhetlig och effektiv säkerhet i hela koncernen. Ett stort antal av de operativa riskerna är även försäkringsbara. Risker kring efterlevnad av lagar och förordningar samt kring finansiell rapportering och intern kontroll är också operativa risker.

Lantmännen använder de finansiella marknaderna till att hantera prisrisken i råvaruinköp, vid försäljning av etanol och vid inköp av energi som el och gas. Genom att säkra priset på längre sikt ökar förutsägbarheten och snabba svängningar i

prisbildningen jämnas ut. Prisrisker hanteras inom ramen för koncernens finanspolicy, se nedan under finansiella risker.

Sjukdomssmitta som salmonella i foderfabriker och animalieproduktion motverkas genom ett omfattande kontrollprogram både i de egna fabriker och genom analyser hos leverantörer och transportörer av inkommande riskråvaror.

För de försäkringsbara riskerna har Lantmännens olika verksamheter stöd av koncernens Risk Management-funktion, vars målsättning är att minimera den totala kostnaden för skador inom koncernen. Detta sker dels genom att kontinuerligt utveckla det skadeförebyggande och skadegränsande 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.

Affärsetiska risker, risker i leverantörskedjan och råvarurisker hanteras i huvudsak genom samarbeten i internationella organisationer. Riskerna hanteras också genom ett systematiskt arbete med att följa uppförandekod och etiska riktlinjer samt genom att föra in leverantörsuppförandekoden i samtliga avtal och följa upp dessa regelbundet.

Produktsäkerhetsrisker hanteras genom att Lantmännens produkter löpande utvärderas ur säkerhetssynpunkt samt förses med tydlig produktinformation. Lantmännen deltar i utvecklingen av odlingstekniker, sortförädling och geografisk anpassning. Kunskapen om verksamhetens beroende av och påverkan på ekosystemtjänster utvecklas löpande.

Finansiella risker

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

Hantering 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 riskpolicyer, där bland annat ansvarsfördelning, riskmandat/risklimit, rapporteringsrutiner avseende risker och resultat inklusive riskmättnings- och värderingsmetoder ingår.

För att tillvarata stordriftfördelar och synergifördelar samt för att minimera hanteringsrisker har den finansiella riskhanteringen i huvudsak centraliserats till koncernens centrala finansfunktion, som kontinuerligt arbetar med att övervaka och kontrollera koncernens finansiella risker samt fungerar som koncernens internbank. Risker följs upp månadsvis via sammanträden i koncernens Riskkommitté.

Refinansieringsrisken begränsas genom spridning av motparter och förfalloprofiler på lån och skulder till kreditinstitut.

I Lantmännens finanspolicy regleras likviditetsrisken genom att garanterade outnyttjade kreditfaciliteter och likvida medel ska överstiga 1 500 MSEK. Den 31 december 2012 uppgick Lantmännens totala betalningsberedskap, inklusive kassa och bank, till 1 287 MSEK (1 615). Att målet för betalningsberedskapen inte uppnåddes är en effekt av lånevillkorens koppling av låneutrymme till resultat före avskrivningar. Ränterisken hanteras genom att Lantmännen i huvudsak upptar lån med kort räntebindning och lång kapitalbindning. För att förlänga räntebindningen har Lantmännen ingått ett antal ränteswap-avtal. Den genomsnittliga återstående kreditbindningstiden uppgick vid årsskiftet till 6,1 år (6,4).

Lantmännens valutarisker hanteras centralt och målet är att minimera valutakurseffekterna genom att utnyttja inkommande valuta till betalningar i samma valuta. Därutöver säkras förväntade flöden genom finansiella instrument enligt riktlinjerna i Lantmännens finanspolicy.

Lantmännen arbetar endast med banker med hög kreditvärdighet och som i första hand deltar i koncernens långfristiga finansiering. För att minimera kreditrisken på utestående kundfordringar har Lantmännen en policy som innebär särskild kreditprövning. I vissa fall begränsas risken för kreditförluster genom kreditförsäkring av vissa större kundfordringar.

Val av styrelse

Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Styrelsen består av nio ledamöter som valts av stämman, tre representanter för de anställda samt den verkställande direktören. Vid Lantmännens föreningsstämma i maj valdes Ulf Gundemark till ny styrelseledamot efter Thomas Bodén som avböjt sig omval. Vid stämman omvaldes styrelseledamöterna Helle Kruse Nielsen, Thomas Magnusson och Björn Wallin. Kvar i styrelsen 2012 var även Bengt-Olov Gunnarson, Per Lindahl, Nils Lundberg, Anitra Steen och Hans Wallemyr.

Vid konstituerande styrelsemöte valdes Bengt-Olov Gunnarson till styrelsens ordförande och Nils Lundberg till vice ordförande.

Viktiga händelser efter balansdagen

Lantmännen Agroetanol och AGA Gas AB har tecknat avtal om att bilda ett gemensamt ägt bolag, för att bygga en anläggning som ska tillvarata och rena koldioxid från Lantmännen Agroetanols anläggning i Norrköping. Lantmännens ägarandel blir 10 procent och anläggningen beräknas tas i drift under mitten av 2014.

Förväntad framtida utveckling

Inför 2013 finns en stor osäkerhet i omvärlden då det finansiella läget är oförutsägbart och de globala tillväxtpotentialerna bedöms som fortsatt svaga.

Division Lantbruk

På en allt mer konkurrensutsatt marknad måste Lantmännen Lantbruk agera kundorienterat och affärsmässigt. Under 2012 fortsatte arbetet med att skapa större kundorientering, effektivisera verksamheten och vidta åtgärder för att förbättra lönsamheten, vilket har gett en ökad marknadsnärvärde. Arbetet med åtgärdsprogrammet ETT arbetssätt fortsätter och intensifieras under 2013. Förändringarna genomförs löpande under året och under hösten 2013 kommer bland annat ett helt nytt affärssystem att introduceras.

Med en stabilare verksamhet kan division Lantbruk i högre grad fokusera på ökad tillväxt. För att förbli en attraktiv partner utvecklar divisionen nya produkter och erbjudanden för såväl lantbruks- som industrikunder. Lantmännen Lantbruk satsar årligen betydande resurser på forskning och utveckling för ett livskraftigt svenskt lantbruk.

Division Maskin

Marknadsutvecklingen för Division Maskin är fortsatt osäker på grund av den ekonomiska oro som råder i världen. Denna får till följd att kunder har svårare att få finansiering och blir därmed mer avvaktande vad gäller inköp. Valutakursutvecklingen, med en stark svensk krona, medför hårdare konkurrens och svårigheter att bibehålla volymer och marknadsposition. Divisionen fortsätter att effektivisera sitt arbetssätt och förbättra sin kundservice för att stärka sina positioner och varumärken. Arbetet med att minska rörelsekapitalet, särskilt avseende lager och fordringar, har fortsatt hög prioritet.

Division Energi

Under 2012 slog etanolanvändningen i Sverige rekord. Aldrig tidigare har det tankats så mycket etanol som under sommarmånaderna 2012. Division Energi arbetar fortlöpande med utveckling inom alla delar av divisionen och ser affärsmöjligheter i form av produktutveckling, innovation och nya marknader växa fram. Exempel på detta är bioraffinaderiutvecklingen som påbörjats inom Lantmännen Agroetanol. Det finns även en ny marknad inom biomedicin och bioteknik som ligger rätt i tiden för Lantmännen Reppe. Inom regeringskansliet pågår en utredning om hur Sverige ska nå en fossilfri fordonstrafik 2030, en utredning som Lantmännen aktivt deltar i och som ska hjälpa Sverige att bryta transportsektorns fossilberoende och leda till en fortsatt marknadsutveckling för hållbara biot drivmedel med hög klimatprestanda.

Division Livsmedel

År 2012 var ett utmanande år som kännetecknades av en fortsatt svag konsumentefterfrågan och hård konkurrens för division Livsmedel. Givet den svaga konjunkturen och den ekonomiska osäkerheten kan konsumenternas beteende beskrivas som återhållsamt. Handelns aktörer är måna om att uppfattas som prisvärda och fokuserar därför på pris genom sitt agerande och



sina aktiviteter. Handelns egna varumärken ökar sin andel på marknaden och den tuffa situationen gör att konkurrensen skärps ytterligare. Andra trender och mervärden, som hälsa, kvalitet, miljö och hållbarhetsfrågor, påverkar också marknadens utveckling. Marknaden förväntas också under 2013 kännetecknas av hård konkurrens med stort prispokus. Marknadstillväxten kan därför antas bli begränsad 2013 och arbetet med att effektivisera verksamheten fortsätter för att trygga divisionens konkurrenskraft och möjliggöra offensiva satsningar.

Fokusområden

Lantmännen parerar svängningarna i konjunkturen bland annat genom att ytterligare öka fokus på effektivitet och kostnadsrationaliseringar, men även genom att identifiera nya eller annorlunda lösningar som kan öka Lantmännens konkurrenskraft. Genom att bejaka innovation och nytänkande i alla delar av verksamheten ska Lantmännen skapa lönsam tillväxt, men även i det kortare perspektivet se till att våra affärer skapar bra resultat. Läs mer om våra fokusområden på ► sid 26-28.

Grunden för Lantmännens verksamhet är att ha rätt kompetens och rätt verksamhet. Kompetens- och ledarutveckling är därför prioriterade områden för Lantmännen.

I syfte att skapa förutsättningar för långsiktig konkurrenskraft intensifierar Lantmännen arbetet med effektivitetsplattformarna, det vill säga kapitaleffektivitet, varuflödeseffektivitet och organisationseffektivitet. För att bli mer effektiva krävs ständiga förbättringar i det dagliga arbetet men också struktu-

relle förändringar i flera affärer. Under året har Lantmännen vidtagit ett antal åtgärder för att förbättra lönsamheten. Utöver strukturrationaliseringar och besparingar, som pågår i samtliga verksamheter, har även en hårdare prioritering bland planerade aktiviteter och en översyn av kostnaderna för gemensamma funktioner gjorts.

Lönsam tillväxt har fokus på området pris och mix som handlar om att öka försäljningen inom de områden med bäst marginal samtidigt som antalet artiklar med lägre lönsamhet minskas. Lantmännen ska fortsätta göra effektiva försäljnings- och marknadsinvesteringar och i än högre grad koppla produktvarumärkena till varumärket Lantmännen.

De drivkrafter som ska genomsyra allt Lantmännen gör är hållbar affärsutveckling och innovation. Genom hållbar affärsutveckling kan resurseffektiviteten förbättras men också nya intäkter genereras dels genom nya produkter och tjänster, dels genom stärkt marknadsposition på befintliga marknader och en möjlighet att erövra nya marknader. Lantmännen kan också i högre grad erbjuda tjänster och produkter som hjälper kunder och konsumenter att bli mer resurseffektiva. Målet är att Lantmännen ska uppfattas som Sveriges mest hållbara varumärke i tävlingen Sustainable Brands år 2015.

Innovation innebär att Lantmännen utför saker på ett nytt sätt, till exempel genom nya produktionssätt, nya produkter, nya försäljningskoncept, nya affärsmodeller, nya allianser och nytt arbetssätt. Arbetssättet innebär nytänkande i alla led och är evolutionärt och utgår från dagens verksamhet.



Koncernens nettoomsättning och resultat

Nettoomsättning

Lantmännens nettoomsättning uppgick under året till 36 526 MSEK (37 896), en minskning med 4 procent, där valuta-effekter står för cirka hälften.

Den minskade nettoomsättning kommer framförallt från division Maskin, där efterfrågan på maskiner minskat på grund av en generell, konjunkturrelaterad nedgång på maskinmarknaden. Inom division Lantbruk minskade nettoomsättning, främst som en effekt av att petroverksamheten avyttrades i början av året. Högre försäljningsvolymerna och ett högre etanolpris medförde ökad nettoomsättning i division Energi.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet i Lantmännen uppgick under året till 685 MSEK (1 204). Resultatet påverkades av poster av jämförelsestörande karaktär med totalt -62 MSEK, avseende strukturella åtgärder inom division Livsmedel. 2011 års jämförelsestörande poster uppgick till 141 MSEK och innefattade 455 MSEK från fastighetsförsäljningar till Lantmännens pensionsstiftelse, -241 MSEK avseende strukturellerade kostnader och -73 MSEK avseende nedskrivning av goodwill. Justerat för dessa poster uppgick rörelseresultatet till 747 MSEK (1 063).

Division Energi redovisade ett bättre rörelseresultat än föregående år främst beroende på en positiv utveckling inom Lantmännen Agroetanol. Resultatet var dock fortfarande negativt. Inom alla övriga divisioner var resultatet lägre än föregående år, med den största minskningen inom division Maskin.

Uppstarts- och inköningskostnader för Unibakes nya bageri i England blev betydligt högre än förutsett. I kombination med dålig kontroll och brister i redovisningen resulterade detta i en negativ påverkan på koncernens resultat. Ett omfattande arbete har genomförts för att säkra dotterbolagets balansräkning per 31 december 2012. Bristerna och osäkerheten i redovisningen är i huvudsak åtgärdade och ett projekt för att få anläggningen ordentligt intrimmad pågår.

Finansnetto

Koncernens finansnetto uppgick till -182 MSEK (-337). I 2011 års finansnetto ingick en nedskrivning av aktier i det tyska bolaget VK Mühlen med -115 MSEK. Justerat för denna nedskrivning uppgick finansnettot till -222 MSEK föregående år. Det förbättrade finansnettot är i huvudsak en effekt av att Lantmännen bildade en pensionsstiftelse i slutet av föregående år och att avkastningen på tillgångarna i stiftelsen påverkar Lantmännens finansnetto positivt från 2012. Tidigare har endast räntekostnader för pensionsskulden påverkat finansnettot. En lägre genomsnittsränta på skulder till kreditinstitut har också haft en positiv inverkan på finansnettot.

- ▶ Lantmännens nettoomsättning uppgick till 36 526 MSEK (37 896).
- ▶ Den lägre omsättningen beror till cirka hälften på valuta-effekter som ett resultat av den starka svenska kronan.
- ▶ Rörelseresultatet minskade till 685 MSEK (1 204).
- ▶ Division Energi redovisar bättre rörelseresultat än föregående år, men fortfarande negativt.

Skatt och resultat efter skatt

Årets skattekostnad uppgick till -91 MSEK (-147), vilket ger en effektiv skattesats på 18 procent (17). Utdelningar, inklusive återbäring och efterlikvid, från Lantmännen ek för är skattemässigt avdragsgilla och påverkar därigenom den effektiva skattesatsen. Den ändrade skattesatsen i Sverige från 2013 har endast haft marginell påverkan på uppskjutna skatter.

Koncernens resultat efter skatt uppgick till 412 MSEK (720), varav 413 MSEK (720) avser medlemmarna i den ekonomiska föreningen och -1 MSEK (0) avser ägare utan bestämmande inflytande (minoritetsägare) i koncernens dotterföretag.

Väsentliga poster av jämförelsestörande karaktär *

MSEK	2012	2011
Redovisat rörelseresultat	685	1 204
<i>Jämförelsestörande poster i rörelseresultatet:</i>		
Realisationsresultat vid		
- försäljning av fastigheter	-	455
Nedskrivning av anläggningstillgångar m.m.	-	-148
Nedskrivning av goodwill	-	-73
Strukturkostnader	-62	-93
Summa jämförelsestörande poster i rörelseresultatet	-62	141
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	747	1 063
Redovisat resultat efter finansiella poster	503	867
Jämförelsestörande poster i rörelseresultat enligt ovan	-62	141
<i>Jämförelsestörande poster i finansiella poster:</i>		
Nedskrivning aktieinnehav	-	-115
Summa jämförelsestörande poster i finansnettot	0	-115
Resultat efter finansiella poster justerat för jämförelsestörande poster	565	841
Avkastning på eget kapital, exklusive jämförelsestörande poster, %	4,2	5,9
Avkastning på operativt kapital, exklusive jämförelsestörande poster, %	4,1	5,8

* Se även not 9, sidan 101.

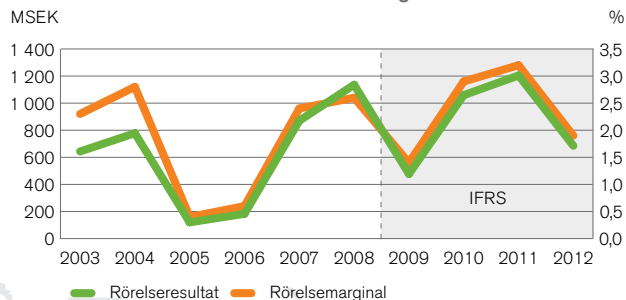
Koncernens resultaträkning

MSEK	Not	2012	2011
Nettoomsättning	3 4	36 526	37 896
Övriga rörelseintäkter	4	423	687
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete		409	65
Aktiverat arbete för egen räkning		2	4
Råvaror och förnödenheter		-14 961	-15 605
Handelsvaror		-9 364	-8 712
Personalkostnader	5	-5 322	-5 419
Avskrivningar och nedskrivningar	6	-1 185	-1 366
Övriga rörelsekostnader	7	-5 940	-6 453
Andelar i intresseföretags resultat	15	97	107
Rörelseresultat	9 10	685	1 204
Finansiella intäkter	8	247	239
Finansiella kostnader	8	-429	-576
Resultat efter finansiella poster		503	867
Skatt	11	-91	-147
Årets resultat		412	720
Årets resultat hänförligt till:			
Medlemmar i den ekonomiska föreningen		413	720
Innehav utan bestämmande inflytande		-1	0

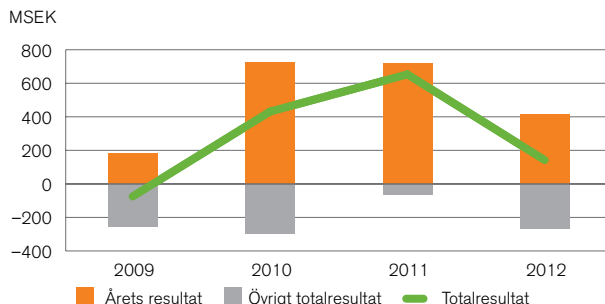
Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	Not	2012	2011
Årets resultat		412	720
Övrigt totalresultat	20		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>			
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner		-172	-156
Skatt på aktuariella vinster och förluster		46	40
Summa		-126	-116
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>			
Finansiella tillgångar som kan säljas		41	38
Kassaflödessäkringar		-71	37
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet		-246	-17
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländska verksamhet		162	5
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras		-30	-14
Summa		-144	49
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		-270	-67
Summa totalresultat		142	653
Summa totalresultat hänförligt till:			
Medlemmar i den ekonomiska föreningen		143	653
Innehav utan bestämmande inflytande		-1	0

Koncernens rörelseresultat och rörelsemarginal



Årets totalresultat



Utveckling per division (För full segmentsredovisning se not 3 sidan 94-95.)

MSEK	Division Lantbruk		Division Maskin		Division Energi		Division Livsmedel		Lantmännen koncernen	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Nettoomsättning	10 870	11 497	9 146	10 328	3 615	3 052	14 655	14 708	36 526	37 896
Rörelseresultat	165	183	300	444	-21	-141	252	298	685	1 204
Avkastning på operativt kapital, %	4,3	4,8	12,9	22,4	-0,9	-6,1	2,8	3,2	3,8	6,5
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	165	183	300	444	-21	-68	314	539	747	1 063
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	4,3	4,8	12,9	22,4	-0,9	-2,9	3,4	5,7	4,1	5,8



Division Lantbruk

Divisionens Lantbruks *nettoomsättning* under 2012 minskade jämfört med föregående år, främst till följd av att petroverksamheten avyttrades under första kvartalet 2012. Detta har till viss del kompenseras av högre spannmåls- och gödselvolymer. *Rörelseresultatet* uppgick till 165 MSEK (183). Det lägre resultatet beror främst på ett lägre resultat i de internationella verksamheterna, vars försäljningsvolymer minskade under året.

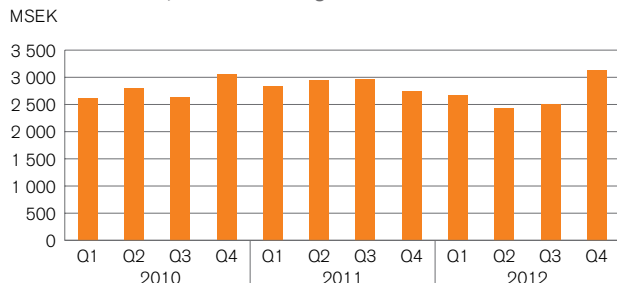
Lantbruksnära verksamheter	Division Lantbruks insatsgrundande verksamhet		Division Maskins verksamhet för lantbruksmaskiner	
MSEK	2012	2011 ¹	2012	2011
Nettoomsättning	10 189	10 638	4 308	4 527
Rörelseresultat	100	77	26	78
Avkastning på operativt kapital, %	3,6	2,9	2,1	6,4
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	100	77	26	78
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	3,6	2,9	2,1	6,4

¹ Inklusiv verksamhet överflyttad från SW Seed i början av 2012.

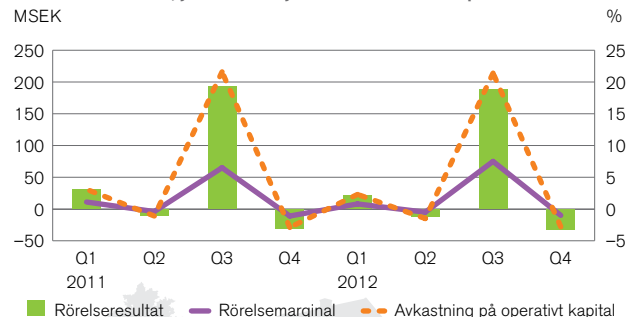
Den svenska insatsgrundande verksamheten har utvecklats mycket positivt under året, tack vare ett väl genomfört åtgärdsprogram som har skapat ordning och reda i verksamheten. Trots de stora, genomgripande förändringarna, och en hög personalomsättning, har man lyckats förbättra rörelseresultatet med närmare trettio procent. I stort sett alla tjänster i den nya organisationen har nu tillsatts och fokus läggs i allt större utsträckning på att skapa attraktiva kunderbjudanden.

2012 var, med undantag för vissa områden, ett mycket bra år för spannmålsodlarna. Den försenade skörden i delar av landet har dock påverkat höstbruket, med minskad höstsädd som följd. Trots de stora spannmålsvolymerna har divisionens spannmålsmottagning fungerat väl, med undantag för transportproblem i vissa områden. I slutet av året fattades beslut om att öppna tre nya spannmålsmottagningar till nästa års skörd, vilket mottagits mycket positivt. Divisionens kampanjer inom växtskydd, gödsel och foder har under året varit lyckade, och leveransprecisionen generellt god. Efterfrågan på vallfrö har under året minskat till följd av att mjölkbönderna utnyttjat befintliga vallar längre som en konsekvens av minskade avräkningspriser.

Division Lantbruk, nettoomsättning



Division Lantbruk, justerat för jämförelsestörande poster



Division Maskin

Division Maskins *nettoomsättning* minskade under 2012 jämfört med föregående år, till följd av en generell nedgång på maskinmarknaden. *Rörelseresultatet* uppgick till 300 MSEK (444).

Världsmarknaden för både lantbruks- och anläggningsmaskiner är vikande och försäljningen har minskat kraftigt, inte minst i Sverige. Även eftermarknaden är svagare än tidigare. Nedgången blev större än förväntat.

Investeringsviljan inom lantbruket, inte minst bland mjölkbönder, är märkbart svagare än föregående år. Fortfarande sker många förfrågningar, men färre av dessa leder till genomförda köp.

De leveransproblem som präglade både lantbruks- och anläggningsmaskinverksamheten under första halvåret har åtgärdats under andra hälften av året. Valtra har återtagit sin plats som marknadsledare inom traktorer på den svenska marknaden, och eftersläpande leveranser av anläggningsmaskiner genomförs löpande.

Arbetet med att anpassa divisionens verksamhet till de förändrade marknadsförutsättningarna har till stor del genomförts, även om vissa åtgärder kvarstår. Samtliga bolag ser kontinuerligt över sina administrativa kostnader, organisationseffektivitet och kapitalbindning.

Division Maskin arbetar aktivt med marknadsföring och kundkontakt tillsammans med våra huvudleverantörer, för att stärka sin position på marknaden.

Division Energi

Nettoomsättningen i division Energi ökade under 2012, främst som en effekt av högre försäljningsvolym och ett högre etanolpris. *Rörelseresultatet* uppgick till -21 MSEK (-141), en förbättring jämfört med föregående år som främst beror på en positiv utveckling inom Lantmännen Agroetanol.

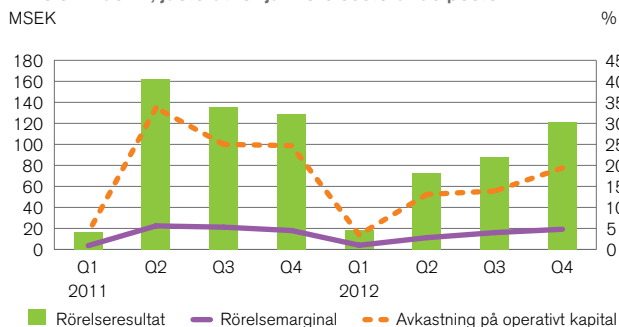
Den tidigare mycket ogynnsamma prisrelationen mellan etanol och spannmål har under årets andra hälft förbättrats, med ett bättre rörelseresultat i etanolaffären som följd. Resultatet har även påverkats positivt av att importen av amerikansk etanol under fel tullklass till EU har upphört, samt torka i USA som har bidragit till en dålig majsskörd och stigande majs- och etanolpriser på den amerikanska marknaden. För Lantmännen Agroetanol uppgick resultatet till -82 MSEK (-131).

Marknaden fortsätter dock att vara mycket volatil. EU-kommissionen har funnit att amerikanska stöd till inhemsk etanolproduktion orsakat dumpning på EU-marknaden och beslutat att den 22 februari 2013 publicera ett beslut om en anti-dumpningstull på cirka 10 procent för import av amerikansk etanol.

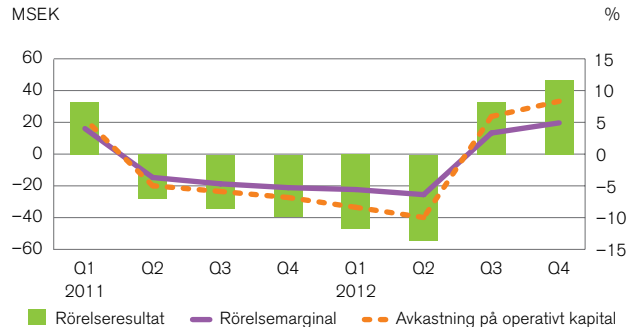
Produktionseffektiviteten i etanolfabriken har under året höjts ytterligare, med produktionsrekord flera månader i följd under andra halvåret. Arbetet med att utveckla nya intäktströmmar från produktionen – till exempel i form av proteinfoder och koldioxid – har också fortsatt.

Läget för den svenska pelletsbranschen har under året stabiliserats, även om konkurrensen är fortsatt hård och lönsamheten

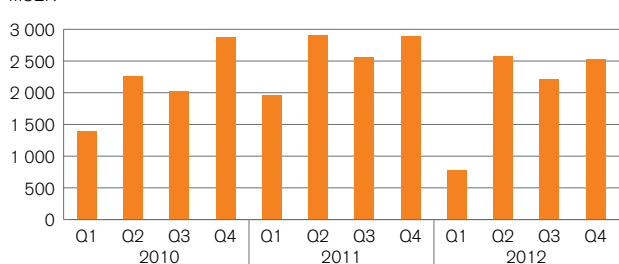
Division Maskin, justerat för jämförelsestörande poster
MSEK



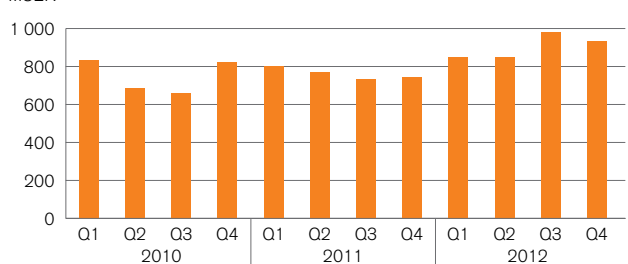
Division Energi, justerat för jämförelsestörande poster
MSEK



Division Maskin, nettoomsättning
MSEK



Division Energi, nettoomsättning
MSEK



pressad. Lantmännen Agroenergi med ny ledning ser nu över sin industriella struktur för att stärka lönsamheten i bolaget.

Lantmännen Aspen fortsätter att utvecklas positivt, och har under året ökat sin försäljning. Arbetet med att identifiera nya kundgrupper och användningsområden för Aspens produkter fortgår.

Vid ingången av 2013 tecknade Lantmännen Agroetanol AB och AGA Gas AB ett avtal om att bilda ett gemensamt ägt bolag, där Lantmännens ägarandel blir cirka 10 procent, för att bygga en anläggning som ska tillvarata och rena koldioxid från Lantmännen Agroetanols anläggning i Norrköping. Anläggningen beräknas tas i drift under mitten av 2014.

Division Livsmedel

Division Livsmedels *nettoomsättning* under 2012 låg på samma nivå som föregående år, men divisionens *rörelseresultat* justerat för jämförelsestörande poster är lägre än 2011: 314 MSEK (539).

Året har präglats av hård priskonkurrens, stigande råvarupriser och därigenom pressade marginaler. Konkurrenterna från handelns egna varumärken är fortsatt hård, och efterfrågan på lågprisprodukter håller i sig.

Uppstarts- och inköpningskostnader för Unibakes nya bageri i England blev betydligt högre än förutsett. I kombination med dålig kontroll och brister i redovisningen resulterade detta i en väsentlig negativ påverkan på livsmedelsdivisionens resultat. Ett omfattande arbete har genomförts för att säkra dotterbolagets

balansräkning per 31 december 2012. Bristerna och osäkerheten i redovisningen är i huvudsak åtgärdade och ett projekt för att få anläggningen ordentligt intrimmad pågår med bland annat ny ledning och kompetensförstärkning inom redovisning.

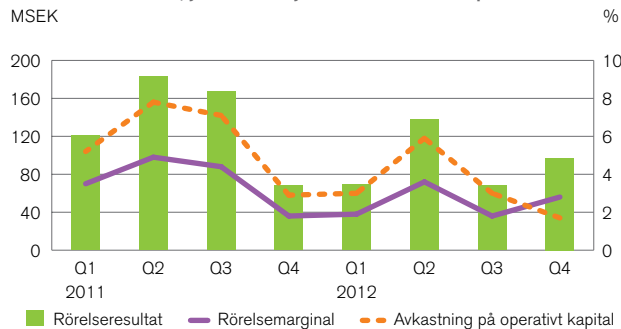
Samtliga divisionens affärsområden arbetar intensivt med förbättringar i hela förädlingskedjan: allt från minskade kostnader och mer effektiv organisation, till bättre planerings- och uppföljningsprocesser och mer attraktiva koncept och erbjudanden gentemot kund. Produktportföljen ses dessutom över och vässas inom ett antal livsmedelskategorier. I flera affärsområden har ny ledning tillsatts under året.

Lantmännen Cerealias försäljning minskade under första halvåret, men under årets andra hälft har den negativa utvecklingen bromsats. Bland annat har åtgärder genomförts för att effektivisera både organisation och varuflöde – till exempel i form av bättre planeringsprocesser, som omfattar hela förädlingskedjan.

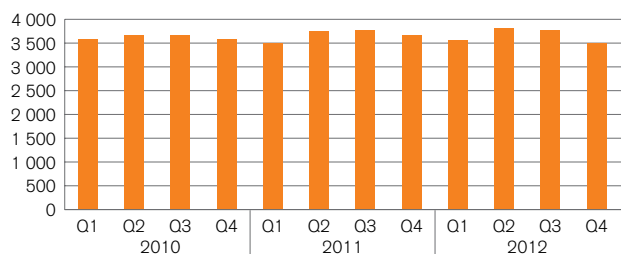
Lantmännen Unibakes nya anläggning för croissantproduktion i Mouscron, Belgien, har tagits i drift under 2012 och Unibakes bageri i Verden, Tyskland, stängdes. Unibakes försäljning i framförallt Östeuropa, Ryssland och USA utvecklas positivt.

Bland övriga åtgärder under året kan nämnas de kontinuerliga produktionsförbättringar som sker på Lantmännen Kronfågels anläggning i Valla – samt genomförda varufödeeffektiviseringar och marknadsanpassningar i Lantmännen Doggy.

Division Livsmedel, justerat för jämförelsestörande poster
MSEK



Division Livsmedel, nettoomsättning
MSEK



Koncernens balansräkning

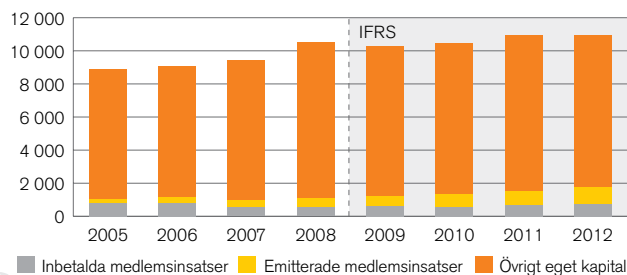
MSEK	Not	2012 31 dec	2011 31 dec
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar	12	8 662	9 057
Förvaltningsfastigheter	13	266	201
Goodwill	14	2 554	2 640
Övriga immateriella anläggningstillgångar	14	875	767
Innehav i intresseföretag	15	1 269	1 277
Finansiella anläggningstillgångar	16	619	515
Uppskjutna skattefordringar	11	217	232
Övriga anläggningstillgångar		46	45
Summa anläggningstillgångar		14 508	14 734
Omsättningstillgångar			
Varulager	17	5 946	5 506
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	18	5 454	5 511
Kortfristiga räntebärande tillgångar	19	96	119
Aktuella skattefordringar	11	11	12
Likvida medel	19	352	739
Summa omsättningstillgångar		11 859	11 887
SUMMA TILLGÅNGAR		26 367	26 621

MSEK	Not	2012 31 dec	2011 31 dec
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Medlemsinsatser		1 769	1 568
Övrigt tillskjutet kapital		2 479	2 300
Reserver		-279	-135
Balanserade vinstmedel		6 930	7 173
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen		10 899	10 906
Innehav utan bestämmande inflytande		33	36
Summa eget kapital	20	10 932	10 942
Långfristiga skulder			
Långfristiga räntebärande skulder	21 22	5 002	4 570
Avsättningar för pensionsförpliktelser	23	432	347
Uppskjutna skatteskulder	11	125	147
Övriga långfristiga avsättningar	24	324	273
Övriga långfristiga skulder		36	23
Summa långfristiga skulder		5 919	5 360
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga räntebärande skulder	21 22	3 036	3 642
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	25	6 222	6 278
Aktuella skatteskulder	11	57	90
Kortfristiga avsättningar	24	201	309
Summa kortfristiga skulder		9 516	10 319
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		26 367	26 621

Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser, se not 31 på sid 116.

Insatskapital och eget kapital

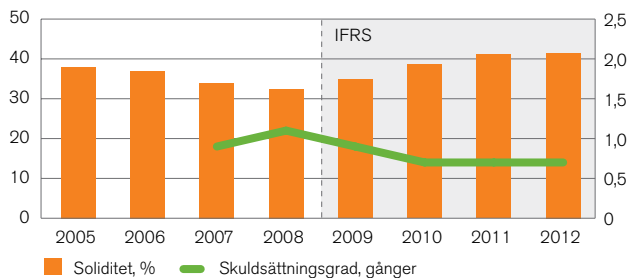
MSEK



Soliditet och nettoskulsättningsgrad

%

Gånger



- ▶ Soliditeten uppgick till 41,5 procent (41,1).
- ▶ Avkastningen på eget kapital var 3,8 procent (6,7).
- ▶ Koncernens genomsnittliga operativa kapital minskade något till 18 105 MSEK (18 430).
- ▶ Kapitalomsättningshastigheten uppgick till 2,0 (2,1).

Tillgångar och investeringar

Balansomslutningen uppgick vid årsskiftet till 26 367 MSEK (26 621), en minskning med 254 MSEK.

Den svenska kronans värde jämfört med andra valutor stärktes under året, vilket minskat värdet på balansposter från icke svenska dotterföretag. Värdet på materiella och immateriella anläggningstillgångar minskade med drygt 200 MSEK, varav goodwill cirka 80 MSEK, som en effekt av valutaförändringarna.

Varulagret ökade med cirka 8 procent, vilket bland annat är en effekt av större spannmålslager tack vare en bra skörd, och högre priser på spannmål.

Koncernens investeringar i anläggningstillgångar uppgick under året till 1 292 MSEK (1 431). De enskilt största investeringarna avsåg division Livsmedels investeringar i en ny crois-santlinje i Belgien och en ny förpackningslinje vid kvarnen i Vejle, Danmark.

Skulder och eget kapital

Koncernens egna kapital uppgick till 10 932 MSEK (10 942) vid årets slut, varav 33 MSEK (36) avsåg andra ägare än medlemmarna i den ekonomiska föreningen, det vill säga minoritetsintressen i koncernföretag. Årets resultat efter skatt ökade det egna kapitalet med 412 MSEK (720) samtidigt som utdelningar och förändringar i den ekonomiska föreningens insatskapital minskade eget kapital med 151 MSEK (137). Omvärderingseffekter med mera redovisat via övrigt totalresultat minskade det egna kapitalet med totalt 270 MSEK (67).

Koncernens nettolåneskuld uppgick vid utgången av året till 7 506 MSEK (7 186), en ökning med 320 MSEK, främst

som en effekt av ett negativt kassaflöde från verksamheten efter gjorda investeringar.

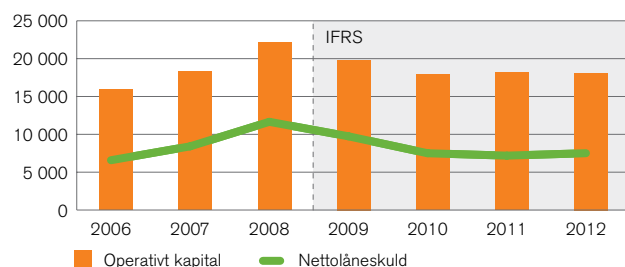
Koncernens betalningsberedskap uppgick vid årets slut till 1 287 MSEK (1 615) och beräknas utifrån Lantmännens gällande låneavtal och de villkor som ingår i dessa. Den minskade betalningsberedskapen beror på omförhandlade och förlängda lånevillkor samt på ett lägre resultat före avskrivningar, vilket påverkar låneutrymmet. Vid utgången av december låg Lantmännen inom ramen för de lånevillkor som är knutna till befintliga låneavtal.

Soliditeten uppgick till 41,5 procent vid årets slut (41,1).

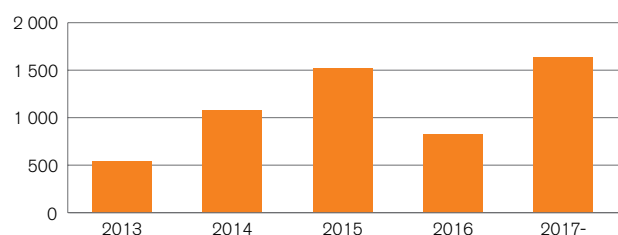
Nettolåneskuld, MSEK	2012	2011
Skulder till kreditinstitut	4 900	5 394
Sparmedel och kapitalkonto, medlemmar med flera	2 661	2 330
Pensionsskulder	432	347
Förlagsinsatser	56	56
Övriga räntebärande skulder	421	432
Totala räntebärande skulder	8 470	8 559
Övriga räntebärande tillgångar	612	634
Korta placeringar	83	342
Kassa och bank	269	397
Totala räntebärande tillgångar	964	1 373
Koncernens nettolåneskuld	7 506	7 186

Aktier som innehas ur ett operativt verksamhetsperspektiv har från 2012 omklassificerats från nettolåneskuld till operativt kapital. Värdet uppgår till 103 MSEK både 2012 och 2011. 2011 års nettolåneskuld har inte justerats.

Operativt kapital och nettolåneskuld
MSEK



Förfallprofil skulder till kreditinstitut, inkl. framtida räntebetalningar
MSEK

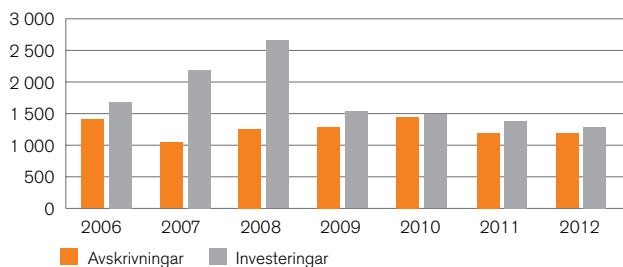


Koncernens kassaflödesanalys

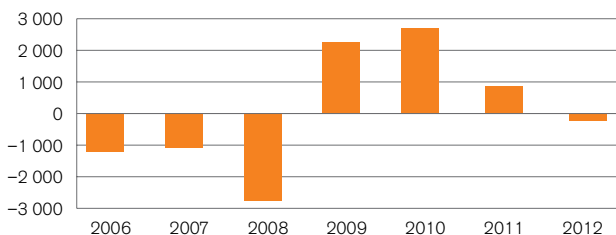
MSEK	Not	2012	2011
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat efter finansiella poster		503	867
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾		972	894
		1 475	1 761
Betald skatt		-117	-106
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	32:1	1 358	1 655
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av varulager		-479	-285
Förändring av rörelsefordringar		-52	-124
Förändring av rörelseskulder		156	-231
		-375	-640
Kassaflöde från den löpande verksamheten		983	1 015
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av verksamheter	32:2	0	0
Avyttringar av verksamheter	32:3	0	0
Investering i materiella anläggningstillgångar	32:4	-1 221	-1 385
Investering i immateriella anläggningstillgångar		-71	-46
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar ²⁾		129	1 271
Förändring av finansiella placeringar		-42	21
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-1 205	-139
Kassaflöde före finansieringsverksamheten		-222	876
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Inbetalt insatskapital		99	90
Återbetalt insatskapital		-50	-49
Förändring av låneskulder		-16	700
Överföring av medel till pensionsstiftelse		-	-1 578
Utbetald utdelning		-190	-167
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-157	-1 004
Årets kassaflöde		-379	-128
Likvida medel vid årets början		739	869
Kursdifferens i likvida medel		-8	-2
Likvida medel vid årets slut	32:5	352	739
MSEK			
		2012	2011
¹⁾ Justering för poster som inte ingår i kassaflödet			
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar		1 185	1 366
Resultatandelar i intresseföretag		-78	-86
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter		-81	-490
Övriga poster		-54	104
Summa		972	894

²⁾ Varav sålt till Lantmännens gemensamma pensionsstiftelse Grodden, 1 057 MSEK 2011.

Avskrivningar och investeringar i materiella anläggningstillgångar
MSEK



Kassaflöde före finansieringsverksamheten
MSEK



- ▶ Positivt kassaflöde från den löpande verksamheten uppgående till 983 MSEK (1 015).
- ▶ Koncernens nettoinvesteringar i anläggningstillgångar gav ett kassaflöde om -1 163 MSEK (-160).
- ▶ Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till -222 MSEK (876).

Kassaflöde från den löpande verksamheten

Det kassamässiga rörelseöverskottet, det vill säga före förändringar i rörelsekapital, gav ett positivt kassaflöde på 1 358 MSEK (1 655), medan ett högre rörelsekapital jämfört med föregående år minskade kassaflödet med -375 MSEK (-640), främst på grund av ökad lagerbindning till följd av större skörd och högre spannmålspriser. Totalt gav detta ett positivt kassaflöde från den löpande verksamheten på 983 MSEK (1 015).

Kassaflöde från investeringsverksamheten

Utbetalningar avseende investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar blev något lägre än föregående år och uppgick till -1 292 MSEK (-1 431) samtidigt som försäljning av anläggningstillgångar gav ett inflöde av pengar på 129 MSEK

(1 271). Under 2011 gav försäljningen av fastigheter till den under 2011 bildade svenska pensionsstiftelsen ett inflöde av pengar på 1 057 MSEK till Lantmännen. Sammantaget gav detta ett kassaflöde avseende nettoinvesteringar i anläggningstillgångar som uppgick till -1 163 MSEK (-160), vilket är i nivå med gjorda avskrivningar för 2012. Under året har inga större förvärv eller avyttringar av verksamheter gjorts som påverkat kassaflödet. Det totala kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -1 205 MSEK jämfört med -139 MSEK föregående år.

Kassaflöde från finansieringsverksamheten

Finansieringsverksamheten gav ett kassaflöde på -157 MSEK (-1 004). Under 2011 gav utbetalningar till den svenska pensionsstiftelsen ett kassaflöde på -1 578 MSEK samtidigt som ökad extern upplåning gav ett inflöde av medel på 700 MSEK. Av utbetald utdelning på -190 MSEK (-167) avsåg -78 MSEK (-68) utbetald insatsutdelning och -110 MSEK (-95) utbetald återbäring och efterlikvid till medlemmar i den ekonomiska föreningen.

Årets kassaflöde

Koncernens totala kassaflöde blev negativt och uppgick till -379 MSEK (-128), och koncernens likvida medel vid utgången av året uppgick därmed till 352 MSEK (739).

Förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Not	Medlemsinsatser	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel	Summa Lantmännens ägare	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
Ingående balans den 1 januari 2011		1 350	2 090	-184	7 134	10 390	32	10 422
Årets resultat		-	-	-	720	720	0	720
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		-	2	49	-116	-67	0	-67
Summa totalresultat		-	-	49	604	653	0	653
Värdeöverföringar till ägare		177	210	-	-565	-178	-1	-179
Av medlemmar inbetalt insatskapital		90	-	-	-	90	-	90
Till medlemmar utbetalt insatskapital		-49	-	-	-	-49	-	-49
Annan förändring avseende ägande utan bestämmande inflytande		-	-	-	-	0	5	5
Utgående balans den 31 december 2011	20	1 568	2 300	-135	7 173	10 906	36	10 942
Årets resultat		-	-	-	413	413	-1	412
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		-	-	-144	-126	-270	-	-270
Summa totalresultat		-	-	-144	287	143	-1	142
Värdeöverföringar till ägare		152	179	-	-529	-198	-2	-200
Av medlemmar inbetalt insatskapital		99	-	-	-	99	-	99
Till medlemmar utbetalt insatskapital		-50	-	-	-	-50	-	-50
Utköp minoritet Nötcenter i Viken AB		-	-	-	-1	-1	-	-1
Utgående balans den 31 december 2012	20	1 769	2 479	-279	6 930	10 899	33	10 932

Ytterligare information om det egna kapitalet finns i anslutning till rapporten över moderföretagets förändring i eget kapital på sid 86 samt i not 20 på sid 107.

Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK	2012	2011
Insatskapital, inbetalt	753	680
Insatskapital, emitterat	1 016	888
Övrigt eget kapital	9 130	9 338
Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	10 899	10 906

Moderföretaget Lantmännen ek för

Verksamhet

Verksamheten i moderföretaget Lantmännen ek för består av Lantmännens kärnverksamhet inom division Lantbruk, av Lantmännens smörjmedelsverksamhet samt koncerngemensamma funktioner.

Medlemsantal

Antalet medlemmar per den 31 december 2012 uppgick till 33 589 (34 738).

Nettoomsättning och rörelseresultat

Nettoomsättningen uppgick till 10 646 MSEK (11 057).

Rörelseresultatet för året uppgick till -95 MSEK (-201). Det förbättrade rörelseresultatet jämfört med föregående år är bland annat en effekt av att resultatet 2011 belastades med 68 MSEK i pensionskostnader till följd av ändrade livslängdsantaganden vid beräkning av pensionsskuld enligt PRI Pensionsgaranti samt högre realisationsvinster från fastighetsförsäljningar jämfört med föregående år. Årets rörelseresultat inom Lantbruksverksamheten uppgick till 81 MSEK (57). Jämfört med föregående år påverkades resultatet positivt tack vare ett väl genomfört åtgärdsprogram som skapat ordning och reda i verksamheten.

Resultat efter finansnetto

Resultat efter finansiella poster uppgick till 873 MSEK (462). Finansnettot uppgick till 968 MSEK (663). I finansnettot ingår realisationsresultat från försäljning av aktier och andelar med -10 MSEK (19) och utdelning, främst från dotterbolag, med 613 MSEK (739). I årets finansnetto ingår även en valutavinst med 251 MSEK som till största delen avser vinst vid återbetalning av aktiekapital från Lantmännen Finance Ireland samt att den svenska kronan stärkts mot andra valutor under 2012. Dessutom ingår en nedskrivning av aktier i dotterbolag med 5 MSEK (183).

Investeringar

Årets nettoinvesteringar i anläggningstillgångar uppgick till 143 MSEK (138).

Soliditet

Soliditeten vid utgången av året uppgick till 42,5 procent (43,7).

Personal

Medelantalet anställda uppgick till 1 244 (1 157). Ökningen beror på att verksamhet och därigenom även personal har överförts från SW Seed.

VINSTDISPOSITION

Återbäring och efterlikvid

Styrelsen har beslutat att lämna 1,25 procent (1) i återbäring på medlemmarnas inköp av förnödenheter från Lantmännen ek för och SW Seed samt 0,5 procent (1) på medlemmarnas inköp från division Maskins svenska verksamhet. Styrelsen har också beslutat att efterlikvid lämnas med 1,25 procent (1) på levererad spannmål, oljevaxter och vallfrö. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 120 MSEK (110). I koncernen redovisas återbäring och efterlikvid som utdelning i eget kapital.

Insatsutdelning

Styrelsen föreslår att stämman beslutar att insatsutdelning lämnas med 5 procent (5) på inbetalda och emitterade insatser till såväl direktanslutna medlemmar som till organisationsmedlemmar och lokalföreningar, totalt 87 MSEK (78).

Insatsemission

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om en insatsemission på totalt 80 MSEK (152). Emissionskapitalet fördelas med 75 procent baserat på medlemmarnas inbetalda och emitterade insatskapital och med 25 procent på medlemmarnas insatsgrundande omsättning med föreningen under 2012.

Sammantaget skulle insatsutdelningen och insatsemissionen därmed uppgå till 9 procent (15) av föreningens insatskapital.

Förlagsandelar

Styrelsen föreslår att stämman beslutar att utdelning på förlagsinsatser ska utgå med 3,75 procent (6,75), vilket innebär en utdelning på 2 MSEK (4).

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår att moderföretagets disponibla vinstmedel 6 138 050 TSEK disponeras på följande sätt:

Insatsutdelning	87 250 TSEK
Insatsemission	80 000 TSEK
Utdelning på förlagsinsatser	2 108 TSEK
Avsätts till reservfond	123 000 TSEK
Balanseras i ny räkning	5 845 692 TSEK
Summa	6 138 050 TSEK

Till följd av att det bedrivs handel med emissionsinsatser är dagen då innehavet ger rätt till utdelning, såväl i form av insatsutdelning som insatsemission, satt till dagen för föreningsstämman, den 6 maj 2013.

Utdelning är beräknad utifrån medlemsregistret så som det var uppdaterat per 31 december 2012. Belopp för insatsutdelning och insatsemission kan komma att ändras till följd av ändringar i medlemsregistret fram till och med 6 maj 2013.

Årsredovisningen för 2012 framläggs för beslut på ordinarie föreningsstämma den 6 maj 2013.



Moderföretagets resultaträkning

MSEK	Not	2012	2011
Nettoomsättning, extern		8 573	8 970
Nettoomsättning, koncernintern		2 073	2 087
Nettoomsättning, totalt	33	10 646	11 057
Avgår punktskatter		-8	-9
Förändring av produkter i arbete, färdiga varor samt pågående arbeten för annans räkning		33	10
Aktiverat arbete för egen räkning		1	4
Övriga rörelseintäkter	33	348	298
		11 020	11 360
Rörelsens kostnader			
Råvaror och förnödenheter		-6 460	-6 169
Handelsvaror		-2 085	-2 750
Övriga externa kostnader	34	-1 516	-1 591
Personalkostnader	5	-904	-897
Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-150	-154
Summa rörelsens kostnader		-11 115	-11 561
Rörelseresultat	35 36	-95	-201
Resultat från finansiella poster			
Resultat från andelar i koncernföretag	36	583	531
Resultat från andelar i intresseföretag	36	19	21
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	37	9	22
Ränteintäkter från koncernföretag		362	366
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		462	180
Räntekostnader till koncernföretag		-104	-108
Räntekostnader och liknande resultatposter		-363	-349
Summa finansiella poster		968	663
Resultat efter finansiella poster	38	873	462
Återbäring och efterlikvid		-120	-110
Koncernbidrag, erhållna		443	515
Koncernbidrag, lämnade		-315	-348
Resultat före skatt		881	519
Skatt på årets resultat	39	-35	9
ÅRETS RESULTAT		846	528

Det föreligger ingen skillnad mellan årets resultat och totalresultatet, varför ingen rapport över totalresultatet upprättats.

Moderföretagets kassaflödesanalys

MSEK	2012	2011
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Resultat efter finansiella poster	873	462
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾	-85	281
	788	743
Betald skatt	0	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital ²⁾	788	743
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		
Förändring av varulager	-289	-123
Förändring av rörelsefordringar	-232	523
Förändring av rörelseskulder	18	-122
	-503	278
Kassaflöde från den löpande verksamheten	285	1 021
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av verksamheter och ägartillskott	-192	-371
Avyttrade verksamheter, återbetalat aktiekapital	1 084	-
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-41	-42
Investering i materiella anläggningstillgångar	-102	-96
Försäljning av anläggningstillgångar	114	112
Förändring av finansiella anläggningstillgångar	-3 033	-70
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-2 170	-467
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Inbetalt insatskapital	99	90
Återbetalt insatskapital	-50	-49
Överföring av medel till pensionsstiftelse	-	-791
Förändring av låneskulder	1 562	237
Utbetald utdelning	-82	-71
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	1 529	-584
Årets kassaflöde	-356	-30
Likvida medel vid årets början	356	386
Likvida medel vid årets slut ³⁾	0	356
¹⁾ Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	144	167
Nedskrivning av aktier i dotterbolag	-	183
Avgår valutavinst vid återbetalning av aktiekapital i dotterbolag	-137	-
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-76	-34
Övriga poster	-16	-35
Summa	-85	281
²⁾ Betalda räntor och erhållen utdelning		
Erhållen utdelning	595	719
Erhållen ränta	209	167
Betald ränta	-338	-303
Summa	466	583
³⁾ Likvida medel		
Kassa och bank	0	148
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader	0	208
Summa	0	356

Moderföretagets balansräkning

MSEK	Not	2012	2011
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	40	210	194
		210	194
Materiella anläggningstillgångar			
Byggnader och mark	41	200	219
Förvaltningsfastigheter	42	63	52
Maskiner och andra tekniska anläggningar		513	563
Övriga anläggningstillgångar		84	88
		860	922
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	43	6 185	6 935
Andelar i intresseföretag	15	832	861
Fordringar hos koncernföretag		1 165	125
Fordringar hos intresseföretag		3	2
Övriga långfristiga finansiella tillgångar		425	256
Uppskjutna skattefordran	39	107	142
Andra långfristiga tillgångar		3	8
		8 720	8 329
Summa anläggningstillgångar		9 790	9 445
Omsättningstillgångar			
Varulager	44	2 242	1 953
Kundfordringar		1 964	1 757
Fordringar hos koncernföretag		10 799	8 676
Fordringar hos intresseföretag		7	6
Övriga kortfristiga fordringar		83	97
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	45	198	295
		15 293	12 784
Kortfristiga placeringar		0	207
Kassa och bank		0	148
Summa omsättningstillgångar		15 293	13 139
SUMMA TILLGÅNGAR		25 083	22 584

MSEK	Not	2012	2011
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Insatser		1 769	1 568
Förlagsinsatser		56	56
Bundna reserver		2 479	2 300
		4 304	3 924
Fritt eget kapital			
Fria reserver, balanserad vinst		5 292	5 177
Årets resultat		846	528
		6 138	5 705
Summa eget kapital		10 442	9 629
Obeskattade reserver	46	311	311
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	47	3	3
Övriga avsättningar	48	196	212
Summa avsättningar		199	215
Långfristiga skulder			
Långfristiga skulder till kreditinstitut		4 491	4 102
Övriga långfristiga skulder		41	37
Summa långfristiga skulder		4 532	4 139
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga skulder till kreditinstitut		145	981
Leverantörsskulder		1 888	1 707
Skulder till koncernföretag		5 484	3 582
Skulder till intresseföretag		10	6
Övriga kortfristiga skulder	49	1 759	1 625
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	50	313	389
Summa kortfristiga skulder		9 599	8 290
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		25 083	22 584
Ställda säkerheter	52	506	414
Ansvarförbindelser	52	1 152	1 682

Moderföretagets förändring i eget kapital

MSEK	Insats- kapital	Förlags- insatser	Reservfond	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
Eget kapital 2011-01-01	1 350	56	2 090	5 635	9 131
Årets resultat	-	-	-	528	528
Utbetald utdelning ¹⁾	-	-	-	-71	-71
Av medlemmar inbetalt insatskapital	90	-	-	-	90
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-49	-	-	-	-49
Vinstdisposition	177	-	210	-387	0
Eget kapital 2011-12-31	1 568	56	2 300	5 705	9 629
Årets resultat	-	-	-	846	846
Utbetald utdelning ¹⁾	-	-	-	-82	-82
Av medlemmar inbetalt insatskapital	99	-	-	-	99
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-50	-	-	-	-50
Vinstdisposition	152	-	179	-331	0
Eget kapital 2012-12-31	1 769	56	2 479	6 138	10 442

¹⁾ Insatsutdelning -78 MSEK (-68), utdelning på förlagsinsatser -4 MSEK (-3) som i koncernen redovisas som räntekostnad.

Av utbetalt insatskapital avser 7 MSEK (1) återbetalning till följd av ändrade förutsättningar vad gäller enskild medlems insatsskyldighet till föreningen, medan 43 MSEK (48) avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen.

Under 2013 beräknas insatskapital på 50 MSEK (46) återbetalas till medlemmar. 43 MSEK (40) avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen och 7 MSEK (6) avser återbetalning till medlemmar till följd av ändrade förutsättningar vad gäller insatsskyldigheten i föreningen.

Medlemmars insatsskyldighet till Lantmännen enligt föreningens stadgar, som ännu inte var uppfylld per 2012-12-31 uppgick till 741 MSEK (727).

Insatskapital, MSEK	2012	2011
Inbetalt insatskapital	753	680
Emitterat insatskapital	1 016	888
Summa	1 769	1 568

Utestående förlagsinsatser löper till 30 december 2014.



Noter till koncernen och moderföretaget

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. Lantmännenkoncernens verksamhet beskrivs i förvaltningsberättelsen och i not 3, Segmentsredovisning. Koncernens och moderföretagets årsredovisningar för 2012 ska fastställas av ordinarie föreningsstämma, den 6 maj 2013.

NOT 1 REDOVISNINGSPRINCIPER

De viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats vid upprättandet av denna årsredovisning beskrivs översiktligt i denna not. Samma principer tillämpas normalt i såväl moderföretag som koncern. I de fall moderföretaget tillämpar andra principer än koncernen anges dessa principer under särskild rubrik.

GRUNDERNA FÖR REDOVISNINGEN

Lantmännen koncernredovisning har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) såsom de antagits av EU och enligt årsredovisningslagen. IFRS innefattar även International Accounting Standards (IAS) och tolkningar till standarderna benämnda IFRIC respektive SIC. Utöver årsredovisningslagen och IFRS tillämpas även Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1, Kompletterande redovisningsregler för koncerner.

Moderföretagets årsredovisning är upprättad enligt årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2, Redovisning för juridiska personer. Från 2011 är principen för redovisning av koncernbidrag ändrad och moderföretaget redovisar koncernbidrag i resultaträkningen, 2010 års siffror har räknats om.

Lantmännen tillämpar anskaffningsvärdeметoden vid värdering av tillgångar och skulder utom vad gäller derivatinstrument samt kategorierna finansiella tillgångar som kan säljas och finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen. I moderföretaget värderas inte dessa finansiella tillgångar och skulder till verkligt värde. Anläggningstillgångar och långfristiga skulder 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.

Standarder, ändringar och tolkningar som trätt i kraft 2012 och som är godkända av EU

IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar – ändring

Ändringen innebär att ytterligare kvantitativa och kvalitativa upplysningar ska lämnas vid borttagande av finansiella instrument ur balansräkningen.

Koncernens redovisning har inte påverkats av ändringen.

Standarder, ändringar och tolkningar som trätt i kraft 2012 och som är godkända av EU, men som inte är relevanta för koncernen

IAS 12 Inkomstskatter – ändring

Standarder, ändringar och tolkningar som ännu inte trätt i kraft men som har tillämpats i förtid av koncernen

IAS 1 Presentation av övrigt totalresultat – ändring

Ändringen innebär att poster som återförs till resultatet ska redovisas separat från de poster som inte ska återföras. Det faktiska innehållet i övrigt totalresultat förändras inte.

Ändringen innebär att resultat från aktuariella vinster och förluster särredovisas från 2012.

Standarder, ändringar och tolkningar som ännu inte trätt i kraft eller godkänts av EU och som inte har tillämpats i förtid av koncernen

IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar – ändring

Ändringen ska tillämpas från 2013.

Upplysning ska lämnas för finansiella tillgångar och skulder som kvittats i

rapporten över finansiell ställning. Upplysning ska även lämnas för finansiella tillgångar och skulder där avtal möjliggör kvittning även om kvittning inte gjorts.

Ändringen kan komma att innebära ytterligare upplysningar främst avseende mellanhavanden med medlemmar.

IFRS 10 Koncernredovisning och ändring IAS 27

Separata finansiella rapporter

IFRS 10 och ändring i IAS 27 ska tillämpas från 2014.

IFRS 10 ersätter avsnittet i IAS 27 som behandlar upprättandet av koncernredovisning. IAS 27 behandlar fortsättningsvis endast redovisning i moderföretaget av innehav i koncernföretag.

Reglerna avseende hur koncernredovisning skall upprättas har inte förändrats. IFRS 10 förtydligar dock tillvägagångssättet för att avgöra om bestämmande inflytande föreligger eller inte.

Aktieinnehav, det vill säga rösträtt är inte nödvändigt för ett bestämmande inflytande.

Förändringen bedöms i dagsläget inte få någon inverkan på koncernens redovisning.

IFRS 11 Samarbetsarrangemang, IAS 28 Intressebolag och Joint ventures

IFRS 11 och ändring i IAS 28 ska tillämpas från 2014.

IFRS 11 behandlar redovisningen av gemensamma arrangemang (joint arrangements), som definieras som ett kontraktuellt arrangemang där två eller fler parter har ett gemensamt bestämmande inflytande. IFRS 11 ersätter IAS 31 och SIC 13.

Gemensamma arrangemang delas i två kategorier - gemensamma verksamheter respektive joint ventures.

I gemensamma verksamheter redovisar varje ägare sin andel av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader.

Gemensamt styrda företag, joint ventures, får inte konsolideras enligt klyvningsmetoden utan ska redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Förändringen bedöms i dagsläget inte få någon inverkan på koncernens redovisning.

IFRS 12 Upplysningar om andelar i andra företag

IFRS 12 ska tillämpas från 2014.

IFRS 12 fastställer vilka upplysningar som ska lämnas om ägda dotterföretag, intresseföretag och gemensamma arrangemang. Betydande kvalitativa och kvantitativa upplysningar skall lämnas om respektive innehav vad gäller eventuella effekter av innehaven på de finansiella rapporterna och eventuella risker förknippade med innehaven.

Förändringen bedöms i dagsläget få viss, men inte någon större, inverkan på koncernens redovisning.

IFRS 13 Värdering till verkligt värde

IFRS 13 ska tillämpas från 2013.

IFRS 13 klargör hur verkligt värde ska fastställas, när ett sådant värde ska användas i enlighet med annan IFRS.

fortsättning not 1

Standarden förtydligar begreppet verkligt värde och inkluderar krav på utökade upplysningar.

Förändringen bedöms i dagsläget endast komma att påverka lämnade upplysningar.

IAS 19 Ersättning till anställda – ändring

Ändringar i IAS 19 ska tillämpas från 2013.

Ändringarna innebär betydande förändringar avseende redovisning av förmånsbestämda pensionsplaner, exempelvis:

- aktuariella vinster och förluster ska redovisas i övrigt totalresultat, vilket Lantmännen redan tillämpar
- känslighetsanalyser avseende rimliga förändringar i samtliga antaganden skall upprättas
- de aktuariella beräkningarna ska även omfatta framtida betalningar av särskild löneskatt
- räntekostnad beräknas på nettoskulden och med vald diskonteringsränta

Ändringen kommer att öka värdet på pensionsförpliktelsen och minska övriga avsättningar, som en följd av hantering av den särskilda löneskatten. Vid utgången av 2012 uppgick detta belopp till 89 MSEK. Utökade känslighetsanalyser kommer att behövas.

IAS 32 Finansiella instrument: Klassificering – ändring

Ändring i IAS 32 ska tillämpas från 2014.

Ändringen förtydligar vissa begrepp avseende kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder.

Ändringen bedöms i dagsläget inte ha någon inverkan på koncernens finansiella rapporter.

IFRS 9, Financial Instruments: Recognition and Measurement

Denna standard är en del i en fullständig omarbetning av den nuvarande standarden IAS 39. Det finns ingen tidplan för EU:s godkännande, men IFRS 9 kommer troligen att tillämpas tidigast från 2015.

I avvaktan på att alla delar av standarden blir färdiga har koncernen inte utvärderat effekterna av den nya standarden.

Standarder, ändringar och tolkningar som inte trätt i kraft eller godkänts av EU och som inte är relevanta för koncernen.

Investment Entities

Ändrade redovisningsprinciper för moderföretaget

Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2, Redovisning för juridiska personer, har ändrats genom att ny vägledning införts vad gäller redovisning av koncernbidrag. Denna vägledning ska tillämpas från 2013 men får tillämpas i förtid. Lantmännen har valt att tillämpa vägledningen från 2012.

Lantmännen har valt att tillämpa alternativregeln i RFR 2, vilket innebär att såväl erhållna som lämnade koncernbidrag redovisas som bokslutsdisposition.

ANVÄNDNING AV ANTAGANDEN OCH BEDÖMNINGAR

För att kunna upprätta redovisningen enligt IFRS måste bedömningar och antaganden göras som påverkar redovisade tillgångar och skulder respektive intäkter och kostnader 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 finns närmare beskrivna i not 2.

BEDÖMNINGAR VID TILLÄMPNING AV REDOVISNINGSPRINCIPER

Insatskapitalet i en ekonomisk förening återbetalas till medlemmen vid utträde ur föreningen. Baserat på de regler som finns i IAS 32 och som är tillämpliga på kooperativa företags insatskapital har Lantmännen, utifrån de förutsättningar som gäller för insatskapital enligt föreningens stadgar, gjort bedömningen att föreningens insatskapital ska betraktas som eget kapital i koncernens redovisning.

Lantmännen har vidare gjort den bedömningen att den återbäring och efterlikvid som kan utbetalas till medlemmarna, och som är beroende av föreningens resultat, ska betraktas som utdelning i koncernens redovisning.

KONCERNREDOVISNING

Koncernens bokslut omfattar boksluten för moderföretaget och samtliga koncernföretag i enlighet med nedanstående definitioner. Koncernföretag konsolideras från och med den dag koncernen har kontroll, eller för intresseföretag, betydande inflytande över företaget och avyttrade koncernföretag ingår i koncernens redovisning till och med den dag koncernen fortfarande kontrollerar, eller för intresseföretag, har betydande inflytande över företaget.

Dotterföretag

Dotterföretag avser de företag där Lantmännen, direkt eller indirekt, innehar eller förfogar över mer än 50 procent av rösterna eller på annat sätt utövar ett bestämmande inflytande.

Koncernredovisningen upprättas enligt förvärvsmetoden. Anskaffningsvärdet för andelarna i dotterföretaget utgörs av det kontanta belopp och det verkliga värdet på annan form av köpeskilling, som erläggs för andelarna. Värdet på den förvärvade nettotillgången, det egna kapitalet i företaget, bestäms utifrån en värdering av förvärvade tillgångar, skulder och eventalförpliktelser till verkliga värden vid förvärvstidpunkten. Dessa verkliga värden utgör koncernens anskaffningsvärden. Överstiger anskaffningsvärdet för andelarna i dotterföretaget det verkliga värdet på det förvärvade företaget identifierbara nettotillgångar redovisas skillnadsbeloppet som koncernmässig goodwill. Huruvida en minoritets andel av goodwill ska värderas och inkluderas som tillgång avgörs för varje enskilt förvärv. Understiger anskaffningsvärdet det slutligen fastställda verkliga värdet på nettotillgångarna redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen.

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

Intresseföretag

Intresseföretag är företag där Lantmännen har ett betydande, men inte bestämmande, inflytande. Normalt är detta fallet när koncernen innehar mellan 20 och 50 procent av rösterna.

Innehav i intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden och värderas inledningsvis till anskaffningsvärde. Värdering av förvärvade tillgångar och skulder görs på samma sätt som för dotterföretag och redovisat värde på intresseföretagen inkluderar eventuell goodwill och andra koncernjusteringar. Koncernens andel i det resultat efter skatt som uppkommit i intresseföretaget efter förvärvet, justerat för eventuella avskrivningar/upplösningar av koncernmässiga värden, redovisas på en rad i resultaträkningen och inkluderas i rörelseresultatet. Resultatandelen beräknas utifrån Lantmännens kapitalandel i intresseföretaget. Kapitalandelsmetoden innebär att det i koncernen redovisade värdet på andelarna i intresseföretagen motsvaras av koncernens andel i intresseföretagens egna kapital med tillägg för eventuella restvärden på koncernmässiga över- och undervärden.

Orealiserade vinster, och förluster som inte innebär ett nedskrivningsbehov, elimineras i förhållande till koncernens innehav i intresseföretaget.

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 enligt kapitalandelsmetoden på samma sätt som intresseföretag.

Innehav utan bestämmande inflytande (minoriteter)

Minoritetsintressens andel i dotterföretags nettotillgångar redovisas som en särskild post i koncernens egna kapital. I koncernens resultaträkning ingår minoritetens andel som en del i redovisat resultat och upplysning lämnas om beloppet i anslutning till redovisat resultat. Transaktioner med minoritetsägare redovisas som transaktioner inom det egna kapitalet. Eventuell skillnad mellan minoritetens andel av eget kapital och erlagd eller erhållen ersättning redovisas som en förändring direkt i eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare.

Lantmännen bedömer vid varje förvärv om minoritetens andel av eget kapital ska värderas till verkligt värde eller till andelen av identifierade nettotillgångar.

fortsättning not 1**Omräkning av utländska koncernföretag**

Balansräkningar och resultaträkningar i samtliga koncernföretag, med annan funktionell valuta än rapporteringsvalutan, räknas om till koncernens rapporteringsvaluta enligt följande:

- Tillgångar och skulder räknas om till balansdagkursen per respektive bokslutsdag som redovisas i balansräkningen.
- Intäkter och kostnader räknas om till genomsnittskursen för respektive år som redovisas i resultaträkningen och rapport över totalresultatet.
- Alla omräkningsdifferenser som uppkommer redovisas som en separat post under övrigt totalresultat i rapport över totalresultatet.

I de fall nettoinvesteringar i utländsk verksamhet säkrats med finansiella instrument förs även valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av dessa instrument till rapport över totalresultatet.

Vid avyttring av ett utländskt företag redovisas ackumulerade omräkningsdifferenser och valutakursdifferenser på eventuella finansiella instrument, som innehafts för att säkra nettoinvesteringen i företaget, som en del i redovisat realisationsresultatet.

Goodwill och justeringar till verkligt värde som uppkommer vid förvärv av en utländsk verksamhet behandlas som tillgångar och skulder i den utländska verksamheten och omräknas enligt samma principer som verksamheten.

Moderföretaget

Moderföretaget redovisar samtliga innehav i koncernföretag, intresseföretag och joint ventures till anskaffningsvärde, i förekommande fall justerat med ackumulerade nedskrivningar.

TRANSAKTIONER OCH BALANSPOSTER I UTLÄNDSK VALUTA

De olika enheterna inom koncernen redovisar i den valuta som används i den ekonomiska miljön där respektive företag huvudsakligen är verksam, den funktionella valutan. Koncernredovisningen är upprättad i svenska kronor (SEK), som är moderföretagets funktionella valuta och rapporteringsvaluta.

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till funktionell valuta enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen.

Fordringar och skulder i utländsk valuta omvärderas till balansdagens kurser vid varje bokslutstillfälle. Kursdifferenser som uppkommer vid sådan omvärdering, samt vid betalning av transaktionen, redovisas i resultaträkningen. Kursdifferenser som uppkommer vid omvärdering av poster som utgör säkringstransaktioner, och som uppfyller villkoren för säkringsredovisning, redovisas dock i övrigt totalresultat. Vinst och förluster på rörelsens fordringar och skulder nettoredo visas och redovisas inom rörelseresultatet. Vinst och förluster på upplåning och finansiella placeringar redovisas som finansiella poster.

Valutakursdifferenser på fordringar som utgör en utvidgad investering i dotterbolag redovisas via övrigt totalresultat på samma sätt som omräkningsdifferenser avseende investeringar i utländska dotterbolag.

SEGMENTSRAPPORTERING

Redovisade rörelsesegment överensstämmer med den interna rapportering som lämnas till högste verkställande beslutsfattaren, som är den som tilldelar resurser och bedömer rörelsesegmentens resultat. I Lantmännen har denna funktion identifierats som verkställande direktören som, på styrelsens uppdrag, sköter den löpande förvaltningen och styrningen.

Rörelsesegmenten överensstämmer med koncernens operativa organisation där verksamheten är indelad i divisioner. Divisionerna är uppbyggda kring olika typer av produkter och tjänster. De fyra divisionerna är Lantbruk, Maskin, Energi och Livsmedel. Verksamhet som inte ingår i en division, i huvudsak fastighetsverksamhet och koncerngemensamma funktioner, redovisas som Övrig verksamhet. Ytterligare beskrivning av rörelsesegmenten återfinns i not 3 på ► sid 94-96.

Divisionerna ansvarar för sitt rörelseresultat och de tillgångar och skulder som används i den egna verksamheten, det operativa kapitalet. Finansiella poster och skatter ligger inte inom divisionernas ansvar utan redovisas centralt för koncernen. Samma redovisningsprinciper används inom divisionerna som för koncernen förutom vad gäller redovisning av pensioner enligt IAS 19 och finansiella instrument enligt IAS 39 som endast tillämpas på koncernnivå.

Transaktioner mellan divisionerna, segmenten och även gentemot övrig verksamhet görs till marknadsmässiga villkor.

MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella ackumulerade nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången, inklusive effekten av gjorda kassaflödessäkringar avseende investeringsinköp i utländsk valuta. Utgifter för inkörning och intrimning som är nödvändiga för att få tillgången i förutbestämt skick inkluderas i anskaffningsvärdet. Vid stora investeringar, där det totala investeringsvärdet uppgår till minst 300 MSEK och investeringstiden omfattar minst 12 månader, inkluderas ränta under byggnadstiden i tillgångens anskaffningsvärde.

Tillkommande utgifter för en materiell anläggningstillgång ökar anskaffningsvärdet endast om det är troligt att koncernen får framtida ekonomisk nytta av den tillkommande utgiften. Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer.

Förvaltningsfastigheter

Förvaltningsfastigheter redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella ackumulerade nedskrivningar. Det verkliga värdet på förvaltningsfastigheter anges som tilläggsupplysning, se ► not 13 och not 42. I koncernen klassificeras fastigheter som till mer än 90 procent hyrs ut till andra än koncernföretag som förvaltningsfastigheter. I moderföretaget klassificeras fastigheter som förvaltningsfastigheter när mer än 90 procent hyrs ut till andra. Moderföretagets förvaltningsfastigheter med koncernbolag som hyresgäst redovisas i koncernen som rörelsefastigheter.

Avskrivningsprinciper för materiella anläggningstillgångar

Mark förutsätts ha en obestämbart nyttjandeperiod och skrivs därför inte av. Avskrivning på övriga materiella anläggningstillgångar baseras på anskaffningsvärdet med avdrag för beräknat restvärde. Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod. Varje del av en större materiell anläggningstillgång, med ett anskaffningsvärde som är betydande i relation till tillgångens sammanlagda anskaffningsvärde och en nyttjandeperiod som väsentligt avviker från resten av tillgången, skrivs av separat.

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperioder prövas minst en gång per år och justeras vid behov.

Följande avskrivningstider tillämpas:

Byggnader	14–100 år
Silor	10–33 år
Fastighetsinventarier	10–25 år
Maskiner, tekniska anläggningar	5–20 år
Inventarier, verktyg	5–15 år
Fordon	5–10 år
Kontorsutrustning	3–10 år

IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

En immateriell anläggningstillgång redovisas när tillgången är identifierbar, koncernen kontrollerar tillgången och den förväntas ge framtida ekonomiska fördelar. Immateriella tillgångar som goodwill, varumärken och kundrelationer identifieras och värderas normalt i samband med företagsförvärv. Utgifter för internt genererade varumärken, kundrelationer liksom internt genererad goodwill, redovisas i resultaträkningen som kostnad då de uppkommer.

Goodwill

Goodwill utgör det värde som anskaffningspriset överstiger verkligt värde med på de nettotillgångar som koncernen förvärvat i samband med ett rörelseförvärv. Värdet på goodwill hänförs till de kassagenererande enheter inom ett rörelsesegment, som förväntas bli gynnade av det förvärv som gett upphov till goodwill-posten. Goodwill redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade nedskrivningar och testas årligen för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov. Nedskrivning av goodwill återförs inte.

Goodwill som uppstår vid förvärv av intresseföretag inkluderas i redovisat värde på intresseföretaget och nedskrivningstestas som en del av värdet på det totala innehavet i intresseföretaget.

Redovisat resultat från avyttring av ett koncernföretag inkluderar kvarvarande redovisat värde på den goodwill som är hänförlig till den avyttrade enheten.

fortsättning not 1

Varumärken

Värden på varumärken redovisas till anskaffningsvärde efter eventuella ackumulerade avskrivningar och ackumulerade nedskrivningar. Varumärken med en obestämbar nyttjandeperiod skrivs inte av utan testas årligen vad gäller nedskrivningsbehov, på motsvarande sätt som för goodwill. Varumärken som Lantmännen avser fortsätta använda under överskådlig tid framåt och som har ett anskaffningsvärde på minst 10 MSEK klassificeras som varumärke med obestämbar nyttjandeperiod.

Värdering av varumärken som identifierats i ett företagsförvärv görs enligt Relief from Royalty-metoden.

Varumärken med begränsad nyttjandeperiod skrivs av linjärt under förväntad nyttjandeperiod som varierar mellan 5-10 år.

Moderföretaget

Moderföretaget redovisar värdet på varumärken till anskaffningsvärde efter eventuella ackumulerade avskrivningar och ackumulerade nedskrivningar.

Kund- och leverantörsrelationer

I samband med företagsförvärv kan immateriella tillgångar i form av kund- respektive leverantörsrelationer identifieras. Värdet på dessa bedöms utifrån Multi Period Excess Earning-metoden samt eventuell annan relevant information och redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och ackumulerade nedskrivningar.

Befintliga kundrelationer bedöms för närvarande ha en total nyttjandeperiod på 7 år och befintliga leverantörsrelationer en nyttjandeperiod på 10 år.

Forskning och utveckling

Utgifter för forskning redovisas som kostnad i den period de uppkommer. Utgifter för utveckling redovisas som immateriell tillgång endast under förutsättning att det är tekniskt och finansiellt möjligt att färdigställa tillgången, att den bedöms ge framtida ekonomiska fördelar och att anskaffningsvärdet 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 innebär detta att samtliga utgifter för utveckling av kommersiella produkter och liknande kostnadsförs när de uppstår. Utgifter för utveckling av affärsrelaterade IS/IT-system aktiveras, om de generella förutsättningarna enligt ovan är uppfyllda och den totala utgiften beräknas överstiga 3 MSEK.

Aktiverade utgifter skrivs av linjärt under bedömd nyttjandeperiod som uppgår till 5-10 år.

Övriga immateriella tillgångar

Till immateriella anläggningstillgångar hör även patent, licenser och övriga rättigheter. Tillgångarna redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar. Avskrivning görs linjärt under tillgångens förväntade nyttjandeperiod som bedöms uppgå till mellan 5-10 år.

Tillkommande utgifter för en övrig immateriell tillgång ökar anskaffningsvärdet endast om det är troligt att koncernen får framtida ekonomisk nytta av den tillkommande utgiften. Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer.

NEDSKRIVNINGAR

Immateriella tillgångar som har en obestämbar nyttjandeperiod skrivs inte av utan prövas årligen eller oftare vid indikation, avseende eventuellt nedskrivningsbehov. Det redovisade värdet på tillgångar som skrivs av prövas fortlöpande. Vid varje bokslutstillfälle görs en bedömning om det föreligger någon indikation på att tillgångarnas värde minskat så att det föreligger ett nedskrivningsbehov. För dessa tillgångar liksom för tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod beräknas tillgångens återvinningsvärde. Med återvinningsvärde avses det högsta av en tillgångs verkliga värde, med avdrag för försäljningskostnader, och dess nyttjandevärde. Nedskrivning görs till återvinningsvärdet om detta understiger det redovisade värdet. Tidigare redovisad nedskrivning återförs om skälen för den tidigare nedskrivningen inte längre föreligger. Återföring sker dock inte med ett belopp större än att det bokförda värdet uppgår till vad det hade varit om nedskrivning inte hade redovisats tidigare år. Nedskrivning av goodwill återförs aldrig.

För en tillgång som är beroende av att andra tillgångar genererar kassaflöden beräknas nyttjandevärdet för den minsta kassagenererande enhet som tillgången tillhör. Goodwill hänförs alltid till de kassagenererande enheter som gynnas av det förvärv som genererat goodwillen.

Med en tillgångs 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 med en räntesats före skatt som är tänkt att beakta marknadens bedömning av riskfri ränta och risk förknippad med den specifika tillgången. I Lantmännen beräknas riskpremien i förhållande till verksamhetens närhet till lantbrukaren. Verksamheter nära lantbrukaren har en lägre riskpremiennivå.

VARULAGER

Varulager värderas 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 lön, andra direkta kostnader och produktionsrelaterade omkostnader, baserade på normal produktionskapacitet. Lånekostnader ingår inte i lagervärdena. Nettoförsäljningsvärdet är det uppskattade försäljningspriset i den löpande verksamheten efter avdrag för uppskattade kostnader för att färdigställa och sälja varan.

Beträffande redovisning av spannmålslager, se även "Intäktsredovisning spannmål" på ► sid 93.

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

Alla finansiella instrument redovisas i balansräkningen och inkluderar på tillgångssidan likvida medel, kundfordringar, aktier och andra liknande egetkapitalinstrument, lånefordringar, andra räntebärande instrument 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 valutakurs- och råvaruprisförändringar samt exponering för ränterisker. Derivatinstrument redovisas i balansräkningen när avtal träffas. 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.

Klassificering av finansiella instrument

Värderingen beror på hur det finansiella instrumentet klassificerats. Klassificering görs i anslutning till att transaktionen genomförs. Lantmännen klassificerar sina finansiella instrument i följande kategorier:

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

En finansiell tillgång hänförs till denna kategori om den innehas för handel. Derivatinstrument med positiva marknadsvärden hänförs till denna kategori om de inte är identifierade som säkringsinstrument. Onoterade aktier och marknadsnoterade räntebärande värdepapper ingår i denna kategori. Värdeförändringarna i denna kategori redovisas i resultaträkningen.

Lånefordringar och kundfordringar

Finansiella tillgångar som inte är derivat och som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. Tillgångar i denna kategori redovisas till upplupet anskaffningsvärde och är föremål för prövning vad gäller nedskrivning.

Nedskrivning av en finansiell tillgång sker om det inträffat händelser som med säkerhet ger belägg för att framtida kassaflöden från tillgången påverkats negativt. Nedskrivningsprövningar av till exempel kundfordringar baseras på en individuell bedömning av osäker fordran och aktuell motpart.



fortsättning not 1

Finansiella tillgångar som kan säljas

En finansiell tillgång som inte har klassificerats i någon av ovanstående kategorier och inte är ett derivatinstrument ingår i denna kategori. De finansiella tillgångarna redovisas till verkligt värde och värdeförändringen redovisas via "Övrigt totalresultat" i eget kapital intill dess tillgången säljs, om inte en nedskrivning innebär att en värdeförändring ska omklassificeras till resultaträkningen dessförinnan.

Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen

Derivatinstrument med negativt verkligt värde hänförs till denna kategori, om inte instrumentet har identifierats som en säkringstransaktion. Värdeförändringar på dessa instrument redovisas i resultaträkningen.

Övriga skulder

Denna kategori inkluderar alla skulder förutom derivatinstrument och redovisas till upplupet anskaffningsvärde.

Derivat använda i säkringsredovisning

Denna kategori innehåller derivat som används för säkringsredovisning i enlighet med vad som redogörs för i avsnittet Derivatinstrument och säkringsredovisning.

Finansiella anläggningstillgångar

Aktier och räntebärande värdepapper som anskaffats med avsikt att stadigvarande innehas i verksamheten, klassificeras som finansiella anläggningstillgångar. Noterade aktier ingår i kategorin finansiella tillgångar som kan säljas. Onoterade aktier och marknadsnoterade räntebärande värdepapper ingår i kategorin verkligt värde via resultaträkningen. Onoterade räntebärande värdepapper ingår i kategorin låne- och kundfordringar.

Kundfordringar

Kundfordringar ingår i kategorin låne- och kundfordringar och 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 som vid anskaffningstidpunkten överstigande 3 månader men inte 12 månader, alternativt instrument som är direkt omsättningsbara på marknaden. Kortfristiga placeringar ingår i kategorin låne- och kundfordringar.

Likvida medel

Likvida medel omfattar kassa, omedelbart tillgängliga banktillgodohavanden samt övriga penningmarknadsinstrument med ursprunglig löptid underliggande tre månader och ingår i kategorin låne- och kundfordringar.

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 lånens löptid. Dessa skulder ingår i kategorin övriga skulder.

DERIVATINSTRUMENT OCH SÄKRINGSREDOVISNING

Innehavet av finansiella derivatinstrument utgörs av ränte- och valutaswapar, valutaterminer, råvaruderivat samt elderivat.

Derivatinstrument redovisas till verkligt värde och resultatet av omvärderingen påverkar resultaträkningen när derivatinstrumentet inte kvalificerar för säkringsredovisning. Säkringsredovisning tillämpas om vissa kriterier, vad gäller dokumentation av säkringsrelationen och dess effektivitet, uppfylls. Större delen av de derivat som används inom Lantmännen har ingåtts för att säkra risker, som till exempel valutarisk.

Merparten av de derivatinstrument som innehas av Lantmännen utgör säkringsinstrument som kvalificerar för säkringsredovisning. Finansiella derivatinstrument som är säkringsinstrument säkras antingen en tillgång eller en skuld, en nettoinvestering i utlandsverksamhet eller är en säkring av faktisk eller prognostiserad transaktion.

IAS 39 definierar tre olika säkringsförhållanden; kassaflödessäkring, säkring av nettoinvesteringar och säkring av verkligt värde. Lantmännen tillämpar för närvarande endast kassaflödessäkring och säkring av nettoinvesteringar.

Kassaflödessäkring är en säkring som ingås för att minska risken för resultatpåverkan från förändringar i kassaflöde avseende en mycket sannolik prognostiserad framtida transaktion eller i transaktioner relaterade till en tillgång eller skuld. Vid kassaflödessäkringsredovisning redovisas förändringen i derivatinstrumentets verkliga värde via "övrigt totalresultat" till det egna kapitalet. När den säkrade posten redovisas i resultaträkningen överförs även resultatet från omvärdering av derivatinstrumentet till resultaträkningen.

Kassaflödessäkring med olika typer av derivatinstrument tillämpas för bland annat valutarisker och råvaruprisrisker i kommersiella transaktionsflöden, elpriser, samt för ränterisker i skuldportföljen.

Säkring av nettoinvesteringar är säkringar som ingås för att minska effekterna av förändringar i värdet på nettoinvesteringen i en utlandsverksamhet som en följd av ändrade valutakurser. Valutakursvinster eller -förluster som uppstår vid verkligt värde-värdering av de instrument som används för dessa säkringar redovisas via "övrigt totalresultat" till det egna kapitalet. Resultatet omklassificeras från eget kapital till resultatet vid avyttring av utlandsverksamheten.

Nettoinvesteringar säkras för närvarande genom upplåning och valutaswapar i motsvarande valuta.

Valutakursdifferenser på fordringar som utgör en utvidgad investering i dotterbolag redovisas via övrigt totalresultat på samma sätt som omräkningsdifferenser avseende investeringar i utländska dotterbolag.

Valutarisk

Valutaderivat ingås i syfte att begränsa påverkan på Lantmännen resultat och finansiella ställning från kortsiktiga valutarörelser. Utgångspunkten i Lantmännen finanspolicy är att valutan är en del av prissättningen och ska därför kurssäkras senast då avtal upprättas med kund.

Ränterisk

Räntederivat ingås i syfte att förändra räntebindningstiden för underliggande finansiella tillgångar och skulder. För säkring av ränterisk används ränteswapar. Belopp som betalas eller mottas enligt ränteswapavtal redovisas löpande som ränteintäkt eller räntekostnad.

Råvaruprisrisk

Råvaruderivat ingås i syfte att minska resultatsvängningar som beror på variationer i råvarupriset, huvudsakligen vad gäller vete, maltkorn, raps och soja. Säkringsredovisning tillämpas, vilket innebär att effekten av säkringen redovisas i resultaträkningen i samma period som den underliggande transaktionen.

Elpriserisk

Elderivat ingås i syfte att öka förutsägbarheten för kostnaderna vilket minskar resultatsvängningar och även behovet av prisförändringar mot kund beroende på variationer i elpriset.

Etanolpriserisk

Etanolderivat ingås i syfte att minska resultatsvängningar som beror på variationer i etanolpriset. Möjligheten att säkra prisrisk via derivat inom etanolmarknaden är begränsad. 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 förekommer enbart inom division Energi.

Moderföretaget

I moderföretaget redovisas finansiella instrument enligt anskaffningsvärde-metoden. Vad gäller räntebärande tillgångar och skulder överensstämmer moderföretaget i allt väsentligt med vad som gäller för koncernen varför några särskilda upplysningar inte lämnas för moderföretaget.

FASTSTÄLLANDE AV VERKLIGT VÄRDE

Lantmännen finansiella instrument är till största delen prissatta på officiella marknadsplatser och värdering har skett till officiella. Detta gäller exempelvis råvaruterminer och energiderivat.

För onoterade finansiella instrument, eller om marknaden för en viss finansiell tillgång inte är aktiv, fastställs värdet genom tillämpning av vedertagna värderingstekniker, varvid koncernen gör antaganden som baseras på de marknadsförhållanden som råder på balansdagen. Verkligt värde på valutaterminer och

fortsättning not 1

valutaswapar beräknas utifrån gällande terminskurser på balansdagen, medan ränteswapar värderas med beräkning av framtida diskonterade kassaflöden. Marknadsräntor och aktuella kreditmarginaler ligger till grund för beräkningen av verkliga värdet på långfristiga lån.

För finansiella tillgångar och skulder med kort löptid antas verkligt värde överensstämmande med anskaffningsvärdet justerat för eventuell nedskrivning. I de fall verkligt värde på eget kapitalinstrument inte går att fastställa redovisas de till anskaffningsvärde justerat för eventuell nedskrivning.

AVSÄTTNINGAR

Avsättningar redovisas när Lantmännen har ett legalt eller informellt åtagande till följd av inträffade händelser och det är sannolikt att utbetalningar kommer att krävas för att fullgöra åtagandet. Som avsättning redovisas det belopp som enligt bästa bedömning beräknas utgå för att reglera åtagandet på balansdagen. Vid långfristiga, 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.

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Pensioner

Inom Lantmännen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner, varav de flesta fonderade.

I avgiftsbestämda planer betalar företaget fastställda avgifter till en separat juridisk enhet och har därefter ingen förpliktelse att betala ytterligare avgifter. Koncernens resultat belastas med kostnader i takt med att förmånerna intjänas.

I förmånsbestämda pensionsplaner anges ett belopp för den pensionsförmån en anställd ska erhålla efter pensioneringen, baserat på faktorer såsom lön, tjänstgöringstid och ålder. Koncernens företag bär risken för att de utfästa ersättningarna utbetalas. Förvaltningstillgångar i fonderade planer kan bara användas för att betala ersättningar enligt pensionsavtalen.

Den skuld som redovisas i balansräkningen utgör nettot av beräknat nuvärde av den förmånsbestämda förpliktelsen och verkligt värde på förvaltningstillgångarna knutna till förpliktelsen på balansdagen i pensionsstiftelse eller på annat sätt.

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 förpliktelserna och valutän. För svenska planer används en ränta som motsvarar räntan på förstklassiga bostadsobligationer. Dessa obligationer bedöms likvärdiga med företagsobligationer då de har en tillräckligt djup marknad för att användas som utgångspunkt för diskonteringsräntan.

Vid fastställandet av den förmånsbestämda förpliktelsens nuvärde och verkligt värde på förvaltningstillgångarna kan det uppstå aktuariella vinster och förluster. Dessa uppkommer antingen genom att det verkliga utfallet avviker från det tidigare gjorda antagandet, eller att antaganden ändras.

Lantmännen redovisar aktuariella vinster och förluster i Övrigt totalresultat.

Särskild löneskatt beräknas på mellanskillnaden mellan pensionsförpliktelse fastställd enligt IAS 19 och pensionsförpliktelse fastställd enligt de regler som tillämpas i juridisk person. Den beräknade framtida löneskatten redovisas i balansräkningen som en övrig, lång avsättning. Avsättningen nuvärdesberäknas inte. Förändringen i avsättningen redovisas, till den del den avser aktuariella vinster eller förluster, i Övrigt totalresultat.

Moderföretaget

Moderföretaget tillämpar tryggandelagen och Finansinspektionens föreskrifter avseende förmånsbestämda pensioner, vilket är en förutsättning för skattemässig avdragsrätt. Redovisningen följer RFR 2 Redovisning för juridiska personer och FARs rekommendation nr 4, Redovisning av pensionsskuld och pensionskostnad.

De väsentligaste skillnaderna mot reglerna i IAS 19 är hur diskonteringsräntan fastställs och att förpliktelsen beräknas utifrån nuvarande lönenivå samt att aktuariella vinster och förluster redovisas i resultaträkningen omedelbart när de uppstår.

Ersättningar vid uppsägning

Avsättning för kostnader i samband med uppsägning av personal redovisas endast om företaget är förpliktigt att avsluta en anställning före normal pensionsavgång eller när ersättningar lämnas som ett erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång. Beräknat avgångsvederlag redovisas som avsättning när en detaljerad plan för åtgärden presenterats.

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 eller övrigt totalresultat, varvid tillhörande skatt också redovisas i eget kapital eller övrigt totalresultat. När det gäller insatsutdelning, återbäring och efterlikvid, som redovisas som utdelning i eget kapital, redovisas dock skatteeffekten på dessa skattemässigt avdragsgilla poster i resultaträkningen enligt de regler som gäller för skatteeffekter av utdelningar. 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 värderas till nominellt belopp och beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller aviserade per balansdagen. 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.

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder nettoredovisas när de är hänförliga till samma skattemyndighet och berörda bolag har en legal rätt att kvitta skattefordringar mot skatteskulder.

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 punktskatter 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. Hysesintäkter redovisas i den period uthyrningen avser.

På de entreprenaduppdrag där utfallet kan beräknas på ett tillfredsställande sätt tillämpas successiv vinstavräkning. Intäkter redovisas i resultaträkningen i förhållande till uppdragets färdigställandegrad.

Ränteintäkter redovisas fördelat över löptiden med tillämpning av effektivräntemetoden.

Royalty och liknande intäkter periodiseras i enlighet med den aktuella överenskomstens ekonomiska innebörd.

Utdelning redovisas när rätten att erhålla utdelning har fastställts.

Övriga intäkter inkluderar ersättning för sådan försäljning som inte ingår i koncernens ordinarie verksamhet och innefattar bland annat externa hyresintäkter, resultat från försäljning av anläggningstillgångar och från avyttring av koncernföretag.



fortsättning not 1

INTÄKTSREDOVISNING SPANNMÅL

Hela den skörd av spannmål som Lantmännen köper in enligt avtal för ett skördeår betraktas som ett projekt ur säkeringssynpunkt. 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 över projektets livslängd i förhållande till levererade kvantiteter, 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 ovan beskrivna principer ger vid varje bokslutstillfälle.

ÅTERBÄRING OCH EFTERLIKVID

Medlemmar i Lantmännen ek för kan erhålla 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. Återbäring och efterlikvid utgör en del av den ekonomiska föreningens utdelning till sina medlemmar och redovisas i koncernen som utdelning.

Moderföretaget

I moderföretaget redovisas återbäring och efterlikvid som en kostnad i resultaträkningen. Posten redovisas efter finansiella intäkter och kostnader. Den periodiseras inte löpande under året utan redovisas i sin helhet i samband med att styrelsen fattar beslut om årets återbäring och efterlikvid.

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.

För leasetagaren innebär finansiell leasing att den leasade tillgången redovisas som anläggningstillgång i balansräkningen och motsvarande finansiella skuld hänförs till räntebärande skulder. Anläggningstillgången skrivs av enligt samma principer som för en motsvarande ägd tillgång, medan leasingbetalningarna redovisas som ränta och amortering av den ursprungligen redovisade skulden.

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 över bedömd nyttjandeperiod. 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 stöd 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, på samma sätt och över samma perioder, som de kostnader bidragen är avsedda att kompensera för. I de fall ett statligt stöd varken hänförs till förvärv av tillgångar eller till kompensation av kostnader, redovisas stödet som en övrig intäkt.

LÅNEUTGIFTER

Låneutgifter som kan hänföras till investeringar i anläggningar, som tar mer än 12 månader att färdigställa och där investeringsbeloppet uppgår till minst 300 MSEK, aktiveras som en del av investeringsbeloppet. Övriga låneutgifter kostnadsförs i den period de hänförs till.

BIOLOGISKA TILLGÅNGAR

Biologiska tillgångar ska värderas och redovisas till verkligt värde enligt IAS 41. Inom Lantmännen finns verksamheter som äger och hanterar biologiska tillgångar.

Dessa tillgångar har normalt kort livslängd, mindre än ett år. Lantmännen har därför valt att betrakta redovisat anskaffningsvärde som ett beräknat verkligt värde. Dessa verksamheter utgör en ytterst liten del av Lantmännens totala verksamhet.

ANLÄGGNINGAR SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING, VERKSAMHETER UNDER AVYTTRING

Lantmännen klassificerar endast om tillgångar där beslut fattats om försäljning, om tillgångens värde är väsentligt, för närvarande vid en beloppsgräns på 50 MSEK.

KONCERNBIDRAG OCH AKTIEÄGARTILLSKOTT

Moderföretaget

Rådet för finansiell rapportering har infört nya regler för redovisning av koncernbidrag i sin rekommendation RFR 2, Redovisning för juridiska personer. Reglerna ska tillämpas från 2013, men får tillämpas i förtid och Lantmännen har valt att tillämpa dessa regler från 2012. Lantmännen tillämpar alternativregeln, vilket innebär att såväl erhållna som lämnade koncernbidrag redovisas som bokslutsdisposition.

Utbetalda aktieägartillskott aktiveras i aktier och andelar, i den mån nedskrivning ej erfordras. Hos mottagaren förs aktieägartillskott direkt mot eget kapital.

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.

"Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden" är en plan för ersättning efter avslutad anställning till förmån för anställda i företag inom Lantmännenkoncernen. Stiftelsen är därigenom att betrakta som närstående.

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. Samma villkor gäller för styrelseledamöter som för andra medlemmar. Beloppsuppgifter lämnas därför inte om dessa transaktioner.

Koncernens viktigaste valutor:

MSEK	2012		2011	
	Genomsnittskurs	Balansdagens kurs	Genomsnittskurs	Balansdagens kurs
DKK	1,17	1,16	1,21	1,20
EUR	8,71	8,62	9,03	8,94
GBP	10,73	10,49	10,41	10,68
NOK	1,16	1,17	1,16	1,15
USD	6,78	6,52	6,50	6,92



NOT 2 VIKTIGA BEDÖMNINGAR OCH ANTAGANDEN FÖR REDOVISNINGSAÄNDAMÅL

Upprättandet av årsredovisningen enligt IFRS baseras i många fall på ledningens bedömningar och på uppskattningar och antaganden när de redovisade värdena på tillgångar och skulder fastställs. Dessa uppskattningar baseras på tidigare erfarenheter och de antaganden som görs bedöms var rimliga och realistiska med hänsyn till de omständigheter som råder vid tidpunkten. Faktiska utfall kan komma att skilja sig från de gjorda bedömningarna och uppskattningarna.

Uppskattningarna och underliggande antaganden ses över regelbundet. Effekten av ändrade uppskattningar redovisas i den period uppskattningen ändras om ändringen endast påverkar denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

Nedan följer en övergripande beskrivning av de redovisningsprinciper där sådana uppskattningar och antaganden förväntas ha den största inverkan på Lantmännenkoncernens redovisade finansiella ställning eller resultat. För uppgifter om redovisade värden på balansdagen hänvisas till balansräkningen med tillhörande noter.

Nedskrivning av goodwill och övriga tillgångar

Nedskrivning av goodwill, och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod, prövas årligen eller så snart indikationer finns att ett nedskrivningsbehov skulle föreligga, till exempel vid ändrat affärsklimat, beslut om avyttring eller nedläggning av verksamhet. Värdet på koncernens goodwill och övriga immateriella tillgångar uppgick vid årets utgång till 3 429 MSEK (3 407), vilket motsvarar 31 procent (31) av koncernens eget kapital. Nedskrivning av övriga tillgångar prövas så snart det finns en indikation på att det redovisade värdet på tillgången inte kan återvinnas.

I de flesta fall uppskattas värdet på tillgångarna med tillämpning av nuvärdesberäkning av förväntade framtida kassaflöden. Det framtida kassaflödet baseras på antaganden utifrån företagsledningens bästa uppskattning av de ekonomiska förutsättningar som kommer att föreligga under tillgångens återstående livslängd. Uppskattningarna överensstämmer med koncernens senast upprättade långsiktiga finansiella plan. Nedskrivning görs om det beräknade nyttjandevärdet understiger det redovisade värdet.

De diskonteringsfaktorer som används vid beräkning av nuvärdet av de förväntade framtida kassaflödena är de vägda kapitalkostnaderna (WACC), som vid tidpunkten är fastställda att gälla inom koncernen, för de marknader där de kassagenererande enheterna bedriver verksamhet.

Andra uppskattningar avseende förväntade framtida utfall och de diskonteringsräntor som använts kan ge avvikande värden på tillgångarna mot de tilläpade.

Nedskrivningar kommenteras mer specifikt i ► not 6.

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder

Bedömningar görs för att bestämma uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder. Uppskjutna skattefordringar, som huvudsakligen är hänförliga till underskottsavdrag, redovisas som fordran när det bedöms sannolikt att de uppskjutna skattefordringarna kommer att kunna utnyttjas för avräkning mot framtida beskattningsbara vinster. Andra antaganden avseende utfallet på dessa framtida beskattningsbara vinster liksom förändrade skattesatser och skatteregler kan resultera i betydande skillnader i värderingen av uppskjutna skatter.

För information om belopp med mera se ► not 11.

Pensioner

Värdet på pensionsförpliktelserna för förmånsbaserade pensionsplaner baseras på aktuariella beräkningar utifrån antaganden om diskonteringsräntor, framtida löneökningar, inflation och demografiska förhållanden. Diskonteringsräntan, som är det mest kritiska antagandet, baseras på marknadsmässig avkastning på förstklassiga företagsobligationer, nämligen bostadsobligationer med lång löptid och där räntan extrapoleras att motsvara pensionsplanens förpliktelser. En sänkt diskonteringsränta ökar nuvärdet av pensionskulden och kostnaden medan en höjd diskonteringsränta ger omvänd effekt. En förändring av diskonteringsräntan med 0,25 procent förändrar pensionsförpliktelsten med cirka 75 MSEK.

För information om belopp med mera se ► not 23.

NOT 3 SEGMENTSREDOVISNING

INFORMATION OM RÖRELSESEGMENT

Räkenskapsåret 2012 MSEK	Division Lantbruk	Division Maskin	Division Energi	Division Livsmedel	Övrig verksamhet	Koncern- gemensamt	Summa koncernen
Nettoomsättning							
Extern försäljning	9 285	9 122	3 485	14 604	30	-	36 526
Intern försäljning	1 585	24	130	51	57	-1 847	0
Summa nettoomsättning	10 870	9 146	3 615	14 655	87	-1 847	36 526
Rörelseresultat per segment	165	300	-21	252	223	-234	685
<i>Varav resultatandel i intresseföretag</i>	<i>75</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>12</i>	<i>10</i>	<i>-</i>	<i>97</i>
Finansiella intäkter							247
Finansiella kostnader							-429
Årets skattekostnad							-91
Årets resultat							412
Övriga upplysningar							
Tillgångar	4 612	3 768	2 598	10 835	1 647	-309	23 151
Kapitalandel i intressebolag	906	-	10	162	191	-	1 269
Ofördelade tillgångar							1 947
Summa tillgångar	5 518	3 768	2 608	10 997	1 838	-309	26 367
Skulder	978	1 306	410	2 150	1 488	-352	5 980
Ofördelade skulder							9 455
Eget kapital							10 932
Summa skulder och eget kapital	978	1 306	410	2 150	1 488	-352	26 367
Investeringar	126	378	67	606	83	32	1 292
Av- och nedskrivningar	-125	-201	-174	-627	-35	-23	-1 185



fortsättning not 3

Räkenskapsåret 2011 MSEK	Division Lantbruk	Division Maskin	Division Energi	Division Livsmedel	Övrig verksamhet	Koncern- gemensamt	Summa koncernen
Nettoomsättning							
Extern försäljning	9 921	10 298	2 920	14 658	99	-	37 896
Intern försäljning	1 576	30	132	50	510	-2 298	0
Summa nettoomsättning	11 497	10 328	3 052	14 708	609	-2 298	37 896
Rörelseresultat per segment	183	444	-141	298	-95	515	1 204
<i>Varav resultatandel i intresseföretag</i>	<i>88</i>	<i>-</i>	<i>2</i>	<i>13</i>	<i>4</i>	<i>-</i>	<i>107</i>
Finansiella intäkter							239
Finansiella kostnader							-576
Årets skattekostnad							-147
Årets resultat							720
Övriga upplysningar							
Tillgångar	4 100	3 789	2 606	11 209	2 698	-742	23 660
Kapitalandel i intressebolag	897	-	10	151	219	-	1 277
Ofördelade tillgångar							1 684
Summa tillgångar	4 997	3 789	2 616	11 360	2 917	-742	26 621
Skulder	1 087	1 625	335	2 115	2 081	-742	6 501
Ofördelade skulder							9 178
Eget kapital							10 942
Summa skulder och eget kapital	1 087	1 625	335	2 115	2 081	-742	26 621
Investeringar	103	307	85	814	155	0	1 464
Av- och nedskrivningar	-134	-174	-239	-759	-63	3	-1 366

INFORMATION OM GEOGRAFISKA OMRÅDEN

MSEK	2012		2011	
	Extern försäljning	Anläggningstillgångar	Extern försäljning	Anläggningstillgångar
Sverige	18 287	6 090	20 136	7 190
Danmark	5 104	2 868	4 883	3 081
Norge	3 480	451	3 320	355
Tyskland	3 124	1 105	3 751	976
Storbritannien	1 581	971	1 516	1 019
Nederländerna	758	16	544	17
Belgien	567	1 162	606	390
Finland	484	203	376	232
Baltikum	437	226	429	102
Polen	392	134	467	131
Ryssland	330	39	302	48
Övriga Europa	1 062	61	947	62
USA	634	299	434	339
Övriga världen	286	1	185	0
Summa	36 526	13 626	37 896	13 942

Den information som presenteras avseende intäkter fördelade på geografiska områden grupperas efter var kunderna är lokaliserade.

Informationen avseende tillgångar är baserad på geografiska områden grupperade efter var tillgångarna är lokaliserade, det vill säga där företaget bedriver sin produktion av varor och tjänster, och omfattar materiella och immateriella anläggningstillgångar samt innehav i intresseföretag.

fortsättning not 3

Lantmännens verksamhet är operativt indelad i divisioner.

Koncernens operativa struktur och den interna rapporteringen till koncernledning och styrelse sammanfaller. Divisionerna motsvarar således koncernens segment. Divisionsuppdelningen utgår från koncernens verksamhet från ett produkt- och kundperspektiv.

Försäljning mellan koncernens enheter sker till marknadsmässiga villkor.

Till divisionerna har de tillgångar och skulder hänförs som används i segmentets löpande verksamhet och som respektive division ansvarar för. De tillgångar och skulder som inkluderats är materiella och immateriella anläggningstillgångar samt omsättningstillgångar, rörelseskulder och avsättningar hänförliga till försäljning av varor och tjänster, det vill säga divisionernas operativa kapital. Tillgångar och skulder har hänförs direkt till divisionerna eller fördelats till dessa på ett rimligt och tillförlitligt sätt.

Ansvaret för förvaltningen av vad koncernen definierar som finansiella tillgångar och skulder, samt ansvaret för koncernens skatter, ligger hos koncerngemensamma, centrala funktioner. Finansiella tillgångar och skulder, avsättningar till pensioner, skatter samt omvärderingseffekter vid värdering av finansiella instrument enligt IAS 39 och pensionsskulder enligt IAS 19 har därför inte fördelats på respektive division.

I segmentens investeringar ingår samtliga materiella och immateriella investeringar frånsett investeringar i korttidsinventarier och förvärv av företag.

Koncernen består av fyra divisioner med olika inriktning. I övrig verksamhet ingår bland annat fastighetsförvaltning samt ett antal mindre bolag för vilka ansvaret ligger centralt. Divisionerna beskrivs kortfattat nedan:

Division Lantbruk utgör koncernens kärnverksamhet. Divisionen utvecklar och erbjuder produkter och tjänster som ska skapa förutsättning för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk hos Lantmännens ägare. Divisionen köper och säljer spannmål samt förädlar, utvecklar och marknadsför produkter inom foder, växtodling och utsäde. Inom divisionen finns även Lantmännen Byggplant, som uppför olika typer av lantbruksbyggnader, samt koncernens internationella lantbruksverksamhet i form av andelar i intressebolag.

Division Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och redskap i Skandinavien samt är generalagent och återförsäljare för Volvos anläggningsmaskiner i Sverige, Baltikum samt norra och mellersta Tyskland. Divisionen marknadsför och säljer även smörj- och hydrauloljor samt bedriver service och reservdelsförsäljning inom sitt verksamhetsområde.

Division Energi utvecklar och tillverkar biobaserade energiprodukter och miljöanpassade serviceprodukter, som till exempel spannmålsbaserad drivmedelsetanol, värmepelletts, fjärrvärme, alkylatbensin samt sprit till dryckesindustrin.

Division Livsmedel samlar koncernens enheter för livsmedelsproduktion och konsumentprodukter. Här ingår bland annat:

- Lantmännen Cerealia; som utvecklar, tillverkar och säljer främst spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, müsli, pasta och pannkakor men även färdiglagade rätter samt bönor och linser. Produkterna distribueras genom dagligvaruhandeln, restauranger, storhushåll, bagerier, grossister och livsmedelsindustri i norra Europa.
- Lantmännen Unibake; som utvecklar, tillverkar och säljer fryst bröd och bake off-produkter över hela världen samt färskt bröd främst i Danmark och Polen. Lantmännen Unibake är en av Europas största bageriföretag med kunder inom såväl serviceverksamhet som dagligvaruhandeln.
- Lantmännen Kronfågel; som är Nordens största producent av kylda, frysta och förädlade kycklingprodukter och som bedriver uppfödning av daggamla kycklingar för leverans till uppfödare.
- Lantmännen Doggy; som utvecklar och tillverkar hund- och kattmat i form av både torrfoder och våtmat.

NOT 4 INTÄKTERNAS FÖRDELNING

MSEK	2012	2011
Nettoomsättning		
Varuförsäljning	35 685	36 460
Tjänsteuppdrag	214	664
Entreprenaduppdrag	354	314
Uthyrningsverksamhet, maskiner	170	294
Royalty	31	128
Övrigt	72	36
Summa	36 526	37 896
Övriga rörelseintäkter		
Tjänster	13	17
Realisationsvinster	70	490
Statliga stöd	7	6
Uthyrningsverksamhet, lokaler	127	48
Övrigt	206	126
Summa	423	687

I realisationsvinster ingår vinster från försäljning av fastigheter med 55 MSEK (465). Den absoluta merparten av föregående års realisationsvinst från försäljning av fastigheter kom från försäljning till den pensionsstiftelse som Lantmännen bildade under 2011.

NOT 5 ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

Medelantal anställda	2012	varav kvinnor	2011	varav kvinnor
Koncernen				
Sverige	4 522	29 %	4 506	29 %
Danmark	1 993	31 %	2 084	30 %
Tyskland	802	26 %	839	28 %
Storbritannien	657	22 %	603	21 %
Polen	497	33 %	513	29 %
Norge	451	32 %	452	34 %
Belgien	382	33 %	372	33 %
Ukraina	239	58 %	243	58 %
USA	213	31 %	215	31 %
Ryssland	159	51 %	160	52 %
Lettland	142	30 %	137	30 %
Finland	63	18 %	59	15 %
Ungern	57	52 %	41	54 %
Estland	34	15 %	34	15 %
Nederländerna	13	7 %	14	14 %
Litauen	11	9 %	11	9 %
Spanien	9	50 %	9	44 %
Frankrike	4	0 %	4	0 %
Irland	1	0 %	-	-
Totalt i koncernen	10 249	30 %	10 296	30 %
Moderföretaget				
Sverige	1 244	37 %	1 157	35 %
Totalt i Moderföretaget	1 244	37 %	1 157	35 %



fortsättning not 5

Personalkostnader MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2012	2011	2012	2011
Löner och ersättningar, styrelser och vd:ar	87	94	6	11
- varav rörlig del	1	2	-	-
Löner och ersättningar, övriga anställda	3 903	3 991	586	507
Sociala kostnader	867	821	204	199
Pensionskostnader ¹⁾	269	291	70	125
Övriga personalkostnader	196	222	38	55
Summa	5 322	5 419	904	897

¹⁾ Av koncernens pensionskostnader avser 7 MSEK (13) gruppen styrelser och vd. De utestående pensionsförpliktelserna till dessa uppgår till 11 MSEK (7). Av Moderföretagets pensionskostnader avser 2 MSEK (2) gruppen styrelse och vd. De utestående pensionsförpliktelserna till dessa uppgår till 0 MSEK (0).

**Könsfördelning i
företagsledningen**

Andelen kvinnor, %	Koncernen		Moderföretaget	
	2012	2011	2012	2011
Styrelser	13	16	15	15
Övriga ledande befattningshavare	28	28	38	44

**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, divisionschefer samt chefer för gemensamma funktioner. Medlemmar i koncernledningen kan vara anställda i moderföretaget eller i dotterbolag. Under 2012 har sammansättningen av ledande befattningshavare blivit förändrad från 10 personer vid årets ingång till 8 personer vid dess utgång. 2011 var motsvarande siffra 10 personer i såväl början som slutet av året. Under året har två personer lämnat koncernledningen och ej ersatts av nya personer. En person har bytt befattning inom koncernledningen och ersatts av ny person. Under mars tillsattes tillförordnad vd/koncernchef som ordinarie 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 som gör det möjligt att rekrytera och behålla duktiga medarbetare 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 2012

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 ett koncernövergripande program för rörlig lön för en definierad målgrupp. Målgruppen består i dag 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 föreningsstämman och vad gäller övriga av Lantmännens styrelse. För 2012 består programmet av kvantitativa och kvalitativa mål. De kvantitativa målen representerar 75 procent av maximal rörlig lön och är kopplade till det ekonomiska värde operativa enheter tillför Lantmännen. Detta värde beräknas genom att rörelseresultatet belastas med en beräknad kostnad för operativt kapital, för närvarande 8 procent på genomsnittligt operativt kapital under året. Maximal rörlig lön som skulle kunna utbetalats till Lantmännens koncernledning 2012 var 30 procent av fast lön vid full måluppfyllelse. Varken vd eller övriga medlemmar i koncernledningen uppnår målen för rörlig lön, vilket innebär att någon rörlig lön till dessa inte kommer att utgå för 2012. Total maximal rörlig lön som skulle kunna ha utbetalats för 2012, för samtliga anställda med rätt till rörlig lön inom koncernen, uppgick till cirka 38 MSEK, exklusive sociala kostnader. Totalt har 1,4 MSEK, exklusive sociala kostnader, reserverats avseende rörlig lön 2012.

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; Intjänande av tjänstepension 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 25-30 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. För övriga i koncernledningen exklusive koncernchef finns en kompletterande chefspensionsplan som innebär en premieavsättning motsvarande 30 procent för lönedelar över 30 inkomstbasbelopp.

Villkor om pension före 65 år

En befattningshavare intjänar löften om pension från 63 till 65 år, som är en förmånsbestämd pension motsvarande 60 procent av en tidigare fastställd pensionsmedförande lön. 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

Fyra befattningshavare intjänar i huvudsak tjänstepension enligt ITP med pensionsmedförande lön maximerad till 30 inkomstbasbelopp. Fyra befattningshavare intjänar en avgiftsbestämd pension med en avsättning till försäkring motsvarande 25-30 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. Fyra personer har den nya chefspensionsplanen som innebär en premieavsättning motsvarande 30 procent för lönedelar över 30 inkomstbasbelopp. Sjukförmåner utgår enligt ITP, där en befattningshavare 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.

fortsättning not 5

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 Lantmännens sida erhålls uppsägningslön motsvarande fast lön och övriga förmåner (inklusive tjänstepension och försäkringar under uppsägningstiden), därutöver utgår ett avgångsvederlag om 12 månaders fast

lön, full avräkning sker för eventuell lön från ny arbetsgivare. Övriga ledande befattningshavare har en uppsägningstid om 6 månader vid uppsägning på egen begäran och 6 månader på Lantmännens begäran. Vid uppsägning på Lantmännens begäran utgår även ett avgångsvederlag om 12 månader varav samtliga har full avräkning vid inkomst från annan anställning under tid för utbetalning av avgångsvederlag.

Löner och ersättningar till ledande befattningshavare 2012 TSEK	Styrelsearvoden	Fast lön ⁵⁾	Rörlig lön ⁶⁾	Pension ⁵⁾	Övriga förmåner ⁷⁾	Summa 2012
Stämvalda styrelseledamöter i Lantmännen ek för, enligt specifikation nedan ¹⁾	4 495					4 495
Vd/Koncernchef Per Olof Nyman ²⁾		5 875	-	1 821	114	7 810
Vice vd ³⁾						-
Koncernledning, övriga ⁴⁾		18 517	-	5 070	827	24 414
	4 495	24 392	-	6 891	941	36 719

Löner och ersättningar till ledande befattningshavare 2011 TSEK	Styrelsearvoden	Fast lön ⁵⁾	Rörlig lön ⁶⁾	Pension ⁵⁾	Övriga förmåner ⁷⁾	Summa 2011
Stämvalda styrelseledamöter i Lantmännen ek för, enligt specifikation nedan ¹⁾	4 201					4 201
Vd/Koncernchef Per Strömberg ⁸⁾		7 426	-	2 250	127	9 803
Per Olof Nyman ²⁾		693	-	370	24	1 087
Vice vd Per Olof Nyman ²⁾		3 150	-	974	98	4 222
Koncernledning, övriga ⁴⁾		16 149	365	4 230	796	21 540
	4 201	27 418	365	7 824	1 045	40 853

¹⁾ Här inkluderas ersättning från såväl Lantmännen ek för som från övriga koncernföretag.

²⁾ Tillförordnad vd från 2011-10-19 till och med 2012-03-20 och därefter ordinarie vd, vice vd från 2011-01-01 till och med 2011-10-18.

³⁾ Under 2012 har ingen vice vd varit utsedd.

⁴⁾ I övrig koncernledning ingår 7 personer vid årets utgång (8), genomsnittligt under året uppgick antalet till 8,5 (8). 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.

⁶⁾ Estimerad rörlig lön för 2012 (2011), utbetalas under 2013 (2012).

⁷⁾ Huvudsakligen bilförmåner, övriga förmåner är bostadsförmån, kostförmån.

⁸⁾ Per Strömberg har genom löneavstående haft rätt till en premiebefrielseförsäkring som täckt inbetalning av månadspremie till tjänstepension vid sjukdom längre än 90 dagar. Förmånen begränsades till ett belopp som maximalt motsvarat den fasta lönen för 2009 (5 200 TSEK). Rätten till premiebefrielseförsäkringen upphörde att gälla 2011-10-14 då Per Strömberg sade upp sin anställning. Kostnad för försäkringen inkluderas i Övriga förmåner. Per Strömberg var anställd till och med mitten av mars 2012, men arbetsbefriad från 2011-10-19. Ersättning för den del av uppsägningstiden som inföll under 2012 kostnadsfördes under 2011 och inkluderas i redovisade belopp med 1 426 TSEK i fast lön, 450 TSEK i pension och 21 TSEK i övriga förmåner.

Arvoden till styrelsen	2012	2011
Thomas Bodén ⁹⁾	331	843
Bengt-Olov Gunnarson ¹⁰⁾	665	561
Nils Lundberg ¹¹⁾	526	432
Anitra Steen	420	383
Helle Kruse Nielsen	449	389
Ulf Gundemark ¹²⁾	271	-
Per Lindahl ¹³⁾	497	275
Thomas Magnusson	410	390
Hans Wallemyr	392	370
Björn Wallin	434	370
Birgitta Carlander ¹⁴⁾	100	188
Summa	4 495	4 201

⁹⁾ Styrelsens ordförande till och med 2012-05-02, då Thomas Bodén även lämnade styrelsen.

¹⁰⁾ Styrelsens ordförande från och med 2012-05-02, dessförinnan vice ordförande.

¹¹⁾ Vice ordförande i styrelsen från och med 2012-05-02.

¹²⁾ Från och med 2012-05-02.

¹³⁾ Från och med 2011-05-04.

¹⁴⁾ Till och med 2011-05-04.

NOT 6 AVSKRIVNING OCH NEDSKRIVNING AV MATERIELLA OCH IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	2012	2011
Avskrivningar		
Byggnader och mark	145	150
Maskiner och andra tekniska anläggningar	803	755
Inventarier, verktyg och installationer	117	136
Förvaltningsfastigheter	3	3
Immateriella tillgångar	121	101
Summa	1 189	1 145
Nedskrivningar, återförd nedskrivning		
Byggnader och mark	-	96
Maskiner och andra tekniska anläggningar	1	44
Inventarier, verktyg och installationer	-5	8
Goodwill	-	73
Summa	-4	221
Totalt		
Byggnader och mark	145	246
Maskiner och andra tekniska anläggningar	804	799
Inventarier, verktyg och installationer	112	144
Förvaltningsfastigheter	3	3
Goodwill	0	73
Övriga immateriella tillgångar	121	101
Summa	1 185	1 366

Nedskrivningarna fördelade per division

MSEK	2012	2011
Division Lantbruk		
- som en effekt av beslut om omstrukturering	9	-
Division Energi		
- från årlig prövning av nedskrivningsbehov	-	73
Division Livsmedel		
- som en effekt av beslut om omstrukturering	-13	148
Summa	-4	221

För ytterligare detaljer se även not 12, 13 och 14.

Nedskrivningar

Lantmännen prövar värdet på tillgångarna i fördefinierade kassagenererande enheter, när det finns indikationer som pekar på att resultatutvecklingen i berörda enheter kan bli väsentligt negativ och att denna utveckling inte bedöms vara tillfällig.

Oberoende av indikationer prövar Lantmännen alltid en gång per år, normalt under kvartal fyra, värdet på tillgångarna i de kassagenererande enheter som innefattar goodwill och övriga immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod.

Återvinningsvärdet för de kassagenererande enheterna fastställs genom beräkning av nyttjandevärdet. Nyttjandevärde motsvarar nuvärdet av de bedömda framtida kassaflöden, som förväntas genom att använda tillgången och det beräknade restvärdet vid slutet av nyttjandeperioden. Årets beräkningar grundar sig på beslutade budgetar för 2013 och beslutade strategiska planer för åren 2014 och 2015. Beräkningen av nyttjandevärdet baseras i övrigt på vad ledningen anser vara rimliga marknadsmässiga antaganden och omfattar förväntade kassaflöden för den existerande verksamheten under dessa tre år och under bedömd kvarvarande livslängd, där tillväxten efter 2015 antagits bli svag, för merparten av verksamheterna cirka 1 procent per år.

De diskonteringsfaktorer som använts vid nuvärdesberäkningen av de förväntade framtida kassaflödena motsvarar de aktuella långsiktiga avkastningskraven, före skatt, som fastställts för verksamheterna i de kassagenererande enheterna. Vid fastställande av diskonteringsfaktorn beaktas den risk som är förknippad med den specifika tillgången och där verksamheter som ligger nära lantbrukaren har en lägre riskpremie.

De kassagenererande enheter som definierats inom Lantmännen är på en lägre organisatorisk nivå än de segment som framgår av Lantmännens segmentsredovisning och som motsvarar koncernens divisioner.

Av koncernens totala värde avseende goodwill och övriga tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod står affärsområde Lantmännen Unibake för huvuddelen, 87 procent. Vid nedskrivningsprövning för denna kassagenererande enhet har diskontering skett med 9 (9) procent före skatt och inget behov av nedskrivning förelåg. En ökning av diskonteringsräntan med 1 procentenhet minskar beräknat nyttjandevärde med 750 MSEK. Vid en ökning av diskonteringsräntan med drygt 1 procentenhet skulle ett nedskrivningsbehov uppstått, alla andra antaganden oförändrade.

Övriga enheter med goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod låg vid årets nedskrivningsprövning väl inom gränsen för beräknat nyttjandevärde.

Övriga nedskrivningar av anläggningstillgångar som har genomförts under året var en effekt av fattade beslut om omstruktureringar och inte ett resultat av att värdet på tillgångar i kassagenererande enheter prövats.

2011 års prövning av värdet på goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod resulterade i en nedskrivning av goodwill avseende Lantmännen Agroenergi, uppgående till 73 MSEK, vilket motsvarade hela den goodwill som redovisats på denna kassagenererande enhet. Därutöver gjordes nedskrivning av anläggningstillgångar som en effekt av fattade omstruktureringbeslut.

NOT 7 ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNING TILL REVISORER

MSEK	2012	2011
Ernst & Young		
Revisionsuppdrag	16	15
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0	0
Skatterådgivning	2	5
Övriga tjänster	12	10
Totalt	30	30
Övriga revisorer		
Revisionsuppdrag	1	1
Andra uppdrag	1	1
Förtroendevalda		
Revisionsuppdrag	1	1

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisning, koncernredovisning, bokföring och styrelsens och vd:s förvaltning samt övriga arbetsuppgifter som det ankommer på företagets revisorer att utföra. I revisionsuppdraget ingår även rådgivning och annat biträde som är en följd av de iakttagelser som gjorts vid granskningen eller inom ramen före de övriga arbetsuppgifter som ingår under revisionsuppdraget.

NOT 8 FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER							
MSEK	2012			2011			
	Intäkter	Kostnader	Summa	Intäkter	Kostnader	Summa	
Innehav värderade till verkligt värde							
Utdelning	6	-	6	3	-	3	
Realisationsresultat ¹⁾	1	-	1	19	-	19	
Nedskrivning, återförd nedskrivning	-5	-	-5	-	-	0	
Övrigt resultat	-	-	0	-	-1	-1	
			2			21	
Lånefordringar och kundfordringar							
Räntor, fordringar medlemmar	77	-	77	72	-	72	
Räntor, övriga	82	-	82	46	-	46	
			159			118	
Finansiella tillgångar som kan säljas							
Utdelning	6	-	6	2	-	2	
Realisationsresultat	5	-	5	-	-	-	
Nedskrivning, återförd nedskrivning ²⁾	-	-	0	-	-115	-115	
			11			-113	
Derivat som används i säkringsredovisning							
Räntor valutaterminer och -swapar	74	-73	1	85	-51	34	
Ineffektivitet i finansiella säkringar	1	1	2	3	-1	2	
			3			36	
Övriga finansiella skulder							
Räntekostnader, pensionsplaner	-	4	4	-	-76	-76	
Räntekostnader, skulder till medlemmar	-	-83	-83	-	-77	-77	
Räntekostnader, skulder till allmänheten	-	-30	-30	-	-22	-22	
Räntekostnader, upplåning	-	-148	-148	-	-160	-160	
Övriga kostnader, upplåning	-	-39	-39	-	-31	-31	
Övriga räntekostnader	-	-48	-48	-	-42	-42	
Valutaeffekter	-	-13	-13	9	-	9	
			-357			-399	
Summa	247	-429	-182	239	-576	-337	

¹⁾ Av 2011 års resultat kommer merparten från likvidationen av Malmö Hamn AB, vilken dels gav en kontantutbetalning, dels en värderingsvinst avseende utdelning av aktier i Copenhagen Malmö Port AB.

²⁾ 2011 års resultat avser nedskrivning av värdet på aktieinnehav i VK Mühlen AG till bedömt verkligt värde.



NOT 9 JÄMFÖRELSESTÖRANDE 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 ► sid 73. Som jämförelsestörande poster definieras poster av engångskaraktär som inte har direkt samband med den planerade framtida verksamheten och som, i varje enskilt fall, ligger utanför beloppsintervallet +/- 30 MSEK.

MSEK	2012	2011
Realisationsvinst vid fastighetsförsäljning	-	455
Jämförelsestörande poster i Övriga rörelseintäkter	0	455
Nedskrivning av anläggningstillgångar	-	-148
Nedskrivning av goodwill	-	-73
Omstruktureringkostnader	-62	-93
Summa Jämförelsestörande poster i Rörelseresultat	-62	141
Jämförelsestörande poster i Finansiella intäkter och kostnader		
Nedskrivning av finansiella tillgångar	-	-115
Summa	0	-115
Summa jämförelsestörande poster i Resultat efter finansiella poster	-62	26
Skatteeffekt av jämförelsestörande poster	16	59
Summa jämförelsestörande poster i Årets resultat	-46	85

Jämförelsestörande rörelseposter fördelat per segment/division 2012

MSEK	Nedskrivning av anläggningstillgångar	Omstruktureringkostnad	Övrigt	Summa
Division Livsmedel	-	-62	-	-62
Summa	0	-62	0	-62

Inom division Livsmedel genomförs strukturåtgärder för att anpassa verksamheten utifrån rådande marknadsförutsättningar. Årets strukturkostnader avser främst verksamheterna inom affärsområdena Lantmännen Cerealia och Lantmännen Unibake.

Jämförelsestörande rörelseposter fördelat per segment/division 2011

MSEK	Nedskrivning av anläggningstillgångar	Omstruktureringkostnad	Övrigt	Summa
Division Energi	-73	-	-	-73
Division Livsmedel	-148	-93	-	-241
Övrig verksamhet	-	-	455	455
Summa	-221	-93	455	141

Nedskrivning av anläggningstillgångar i division Energi, avsåg nedskrivning av goodwill inom verksamheten för Lantmännen Agroenergi och var en effekt av den årliga nedskrivningsprövningen avseende goodwill. Inom division Livsmedel avsåg såväl nedskrivningar som strukturkostnader det effektiviseringsprogram som påbörjades under året inom affärsområdet Lantmännen Unibake. Det positiva resultatet inom Övrig verksamhet avsåg realisationsvinster från försäljning av fastighetsbolag och fastigheter till Lantmännens pensionsstiftelse "Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden", som bildades under 2011.

NOT 10 VALUTAKURSDIFFERENSER SOM PÅVERKAT RESULTATET

MSEK	2012	2011
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	66	16
Valutakursdifferenser på finansiella poster	-13	9
Summa	53	25

Kursdifferenser i rörelseresultatet inkluderar i:	2012	2011
Nettoomsättning	0	2
Varukostnader	77	16
Övriga rörelseintäkter / rörelsekostnader	-11	-2
Summa	66	16

NOT 11 SKATTER

MSEK	2012	2011
Skatt på årets resultat		
Aktuell skattekostnad (-)/skatteintäkt (+)		
Periodens skattekostnad/intäkt	-57	-101
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	4	-15
Summa aktuell skatt	-53	-116
Uppskjuten skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)		
Uppskjuten skatt från förändringar i temporära skillnader	-6	-3
Uppskjuten skatt till följd av ändrade skattesatser	-7	2
Uppskjuten skatteintäkt i aktiverat underskottsavdrag	40	37
Utnyttjande av tidigare aktiverade underskottsavdrag	-65	-67
Summa uppskjuten skatt	-38	-31
Summa redovisad skattekostnad	-91	-147

Avstämning av effektiv skatt	2012	2011
	Procent MSEK	Procent MSEK
Resultat före skatt	503	867
Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	26,3 % -132	26,3 % -228
Nedskrivning av aktier	0 % -	4 % -31
Nedskrivning av koncernmässig goodwill	0 % -	2 % -19
Ej avdragsgilla kostnader	5 % -23	3 % -23
Skattefria realisationsresultat	1 % -3	-14 % 119
Andra ej skattepliktiga intäkter	-6 % 28	-2 % 15
Under året uppkommet underskottsavdrag, ej aktiverat som uppskjuten skattefordran	8 % -38	2 % -18
Utnyttjande av tidigare års ej aktiverade underskottsavdrag	-4 % 21	-2 % 18
Effekt av särskilda skatteregler för ekonomiska föreningar*	-11 % 55	-6 % 51
Skatt hänförlig till tidigare år	-1 % 4	2 % -15
Effekt av ändrade skattesatser och skatteregler	1 % -7	0 % -2
Återläggning resultat intresseföretag	-5 % 25	-3 % 27
Övrigt	4 % -21	5 % -41
Redovisad effektiv skatt	18 % -91	17 % -147

* Enligt beskattningsreglerna för ekonomiska föreningar är den utdelning som styrelsen föreslår och som kommer att utbetalas efterföljande år, avdragsgill innevarande år och har beaktats vid beräkning av aktuell skatt.

fortsättning not 11

Årets effektiva skattekostnad har ökat något som en följd av under året uppkomna ej aktiverade underskottsavdrag samt av omvärdering av tidigare aktiverat underskott. Effekten av ändrad skattesats i Sverige och Storbritannien har endast haft marginell påverkan.

Insatsutdelning, återbäring och efterlikvid redovisas inte över resultaträkningen enligt IFRS, men är skattemässigt avdragsgilla enligt särskilda skatteregler för ekonomiska föreningar och minskar den effektiva skattekostnaden.

Skatteposter som redovisats via övrigt totalresultat mot eget kapital

MSEK	2012	2011
Uppskjuten skatt redovisad i övrigt totalresultat		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner	46	40
Kassafördessäkringar	16	-10
Finansiella tillgångar som kan säljas	-3	-3
Summa	59	27
Aktuell skatt redovisad i årets resultat		
Aktuell skatt i säkring av nettoinvesteringar	-43	-1
Summa skatteeffekter i övrigt totalresultat	16	26

Uppskjuten skattefordran/skatteskuld

MSEK	2012			2011		
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Byggnader och mark	64	94	-30	65	109	-44
Maskiner och inventarier	115	312	-197	96	319	-223
Immateriella tillgångar	-	118	-118	-	164	-164
Kundfordringar	5	-	5	7	-	7
Pensionsavsättningar	104	-	104	96	-	96
Övriga avsättningar	34	-	34	50	-	50
Underskottsavdrag	243	-	243	300	-	300
Övrigt	138	87	51	128	65	63
Summa	703	611	92	742	657	85
Kvittning av fordringar/skulder	-486	-486	0	-510	-510	0
Summa, netto uppskjuten skattefordran	217	125	92	232	147	85

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder som avser samma skattemyndighet har kvittats mot varandra.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag 2012

MSEK	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultaträkningen	Redovisat mot övrigt totalresultat	Förändringar vid förvärv/avyttring av företag	Omklassificering	Omräkningsdifferenser	Belopp vid 2012 års utgång
Byggnader och mark	-44	11	-	-	3	-	-30
Maskiner och inventarier	-223	38	-	-	-12	-	-197
Immateriella tillgångar	-164	0	-	-	44	2	-118
Kundfordringar	7	-2	-	-	0	-	5
Pensionsavsättningar	96	-38	46	-	0	-	104
Övriga avsättningar	50	-7	-	-	-9	-	34
Underskottsavdrag	300	-48	-	-	-7	-2	243
Övrigt	63	8	13	-	-29	-4	51
Summa	85	-38	59	-	-10	-4	92

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag 2011

MSEK	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultaträkningen	Redovisat mot övrigt totalresultat	Förändringar vid förvärv/avyttring av företag	Omklassificering ¹⁾	Omräkningsdifferenser	Belopp vid 2011 års utgång
Byggnader och mark	-54	13	-	2	-8	3	-44
Maskiner och inventarier	-247	-15	-	-	39	-	-223
Immateriella tillgångar	-104	-9	-	-	-51	-	-164
Kundfordringar	10	-5	-	-	3	-1	7
Pensionsavsättningar	92	-35	40	-	-	-1	96
Övriga avsättningar	71	-4	-	-	-21	4	50
Underskottsavdrag	329	-30	-	-	-	1	300
Övrigt	34	54	-13	-	-5	-7	63
Summa	131	-31	27	2	-43	-1	85

¹⁾ Merparten av omklassificeringarna härrör från slutlig förvärvsbalans i Könicke Baumaschinen.

fortsättning not 11

Underskottsavdrag

Vid utgången av året hade koncernen underskottsavdrag på 1 521 MSEK (1 381), varav 1 026 MSEK (1 116) beaktats vid beräkning av uppskjuten skatt.

De underskottsavdrag som inte beaktats avser huvudsakligen underskottsavdrag i den tyska och engelska verksamheten. Dessa har inte äsatts något värde då det i dagsläget är osäkert om de kommer att kunna utnyttjas.

De underskottsavdrag som inte beaktats vid beräkning av uppskjuten skatt uppgår totalt till 495 MSEK (265) och förfaller enligt följande:

	MSEK
2013	1
2014	1
2015 och senare	5
	7
Obegränsad livslängd	488
Summa	495

NOT 12 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Mark och mark-anläggningar		Byggnader		Maskiner och andra tekniska anläggningar		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar		Summa materiella anläggnings-tillgångar	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Ackumulerade anskaffningsvärden	682	681	4 691	4 801	14 483	14 286	1 665	1 871	433	727	21 954	22 366
Ackumulerade avskrivningar	-94	-82	-2 102	-2 122	-9 297	-9 089	-1 267	-1 287	-9	-4	-12 769	-12 584
Ackumulerade nedskrivningar	-1	-1	-164	-245	-333	-447	-25	-32	-	-	-523	-725
Bokfört värde	587	598	2 425	2 434	4 853	4 750	373	552	424	723	8 662	9 057
Bokfört värde vid årets början	598	652	2 434	3 016	4 750	4 788	552	474	723	585	9 057	9 515
Investeringar ¹⁾	0	4	69	21	568	405	44	149	531	838	1 212	1 417
Företagsförvärv ²⁾	-	-	-	-	-	199	-	-	-	-	-	199
Företagsförsäljningar	-	-8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-8
Försäljningar och utrangeringar	-2	-37	-10	-470	-96	-264	-12	-51	-14	-6	-134	-828
Årets avskrivning enligt plan	-8	-8	-137	-142	-803	-755	-117	-132	-	-4	-1 065	-1 041
Årets nedskrivningar	-	-	-	-96	-9	-44	-	-8	-	-	-9	-148
Under året återförda nedskrivningar	-	-	-	-	8	-	5	-	-	-	13	-
Omklassificeringar	6	-4	115	114	499	435	-90	123	-811	-693	-281	-25
Omräkningsdifferenser	-7	-1	-46	-9	-64	-14	-9	-3	-5	3	-131	-24
Bokfört värde	587	598	2 425	2 434	4 853	4 750	373	552	424	723	8 662	9 057
Leasing, MSEK												
Tillgångar som innehas under finansiella leasingavtal ingår med ett redovisat värde om	-	-	92	63	413	255	40	24	-	-	545	342

¹⁾ I årets investeringar ingår inga aktiverade räntor.

²⁾ 2011 års företagsförvärv avser justeringar utifrån slutlig förvärvsbalans för det under 2010 förvärvade bolaget Konicke Baumaschinen.

Inga statliga stöd som påverkat investeringsvärdena har erhållits under 2012 eller 2011.

Vid årsskiftet fanns kontraktuella åtaganden avseende investeringar i materiella anläggningstillgångar uppgående till 270 MSEK (274).

För ytterligare upplysningar om av- och nedskrivningar se not 6 ► sidan 99.

För ytterligare upplysningar om leasing se not 26 ► sid 114, avseende leasingåtaganden och not 27, sid ► 114, avseende kundfinansiering.

NOT 13 FÖRVALTNINGSFASTIGHETER

MSEK	Mark		Byggnader		Summa förvaltningsfastigheter	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Ackumulerade anskaffningsvärden	70	61	315	276	385	337
Ackumulerade avskrivningar	-13	-13	-106	-123	-119	-136
Bokfört värde	57	48	209	153	266	201
Bokfört värde vid årets början	48	55	153	188	201	243
Nyanskaffningar	2	0	6	0	8	0
Försäljningar och utrangeringar	-5	-8	-5	-44	-10	-52
Årets avskrivning enligt plan	0	0	-3	-3	-3	-3
Omklassificeringar	12	1	58	12	70	13
Bokfört värde	57	48	209	153	266	201

Fastigheter där mindre än 10 procent av lokalytan utnyttjas för Lantmännenkoncernens egen verksamhet klassificeras som förvaltningsfastigheter i koncernen.

fortsättning not 13

Verkligt värde och dess förändring

MSEK	2012	2011
Verkligt värde vid årets början	621	713
Nyanskaffningar	0	0
Investeringar i fastigheterna	21	30
Avyttringar	-68	-185
Värdeförändringar	10	29
Omklassificeringar	1	34
Verkligt värde vid årets slut	585	621

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	2012	2011
Hysesintäkter	64	72
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll		
- Fastigheter som generera hyror	-31	-34
- Fastigheter som inte generera hyror	-1	0
Driftsnetto	32	38

NOT 14 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Övriga immateriella anläggningstillgångar

MSEK	Goodwill		Varumärken		Kund- och leverantörsrelationer		Patent, licenser och liknande rättigheter		Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten, internt genererade		Summa övriga immateriella anläggningstillgångar	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Akkumulerade anskaffningsvärden	2 627	2 713	526	516	384	396	545	337	271	224	1 726	1 473
Akkumulerade avskrivningar	-	-	-169	-151	-150	-115	-352	-278	-166	-136	-837	-680
Akkumulerade nedskrivningar	-73	-73	-	-	-	-	-9	-21	-5	-5	-14	-26
Bokfört värde	2 554	2 640	357	365	234	281	184	38	100	83	875	767
Bokfört värde vid årets början	2 640	2 779	365	370	281	230	38	54	83	59	767	713
Investeringar	-	-	-	-	-	-	25	-	46	46	71	46
Företagsförvärv ¹⁾	-	-	-	-	-	21	-	-	-	-	-	21
Årets avskrivning enligt plan	-	-	-7	-5	-39	-39	-45	-24	-29	-33	-120	-101
Årets nedskrivningar	-	-73	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar ¹⁾	-5	-69	-	-	-	69	168	8	-	11	168	88
Omräkningsdifferenser	-81	3	-1	0	-8	0	-2	0	0	0	-11	0
Bokfört värde	2 554	2 640	357	365	234	281	184	38	100	83	875	767
Fördelning av goodwill, varumärken och kund-/leverantörsrelationer per division, MSEK												
Division Maskin	7	7	-	-	69	80						
Division Energi	136	136	50 ²⁾	50	-	-						
Division Livsmedel varav affärsområde Lantmännen Unibake	2 411	2 497	307 ³⁾	315	165	201						
Summa	2 554	2 640	357	365	234	281						

¹⁾ Slutlig förvärvsbalans avseende förvärvet av Könicke Baumaschinen fastställdes under 2011 och innebar en omklassificering av tidigare redovisad goodwill till leverantörsrelation. Leverantörsrelationen skrivs av, i motsats till goodwill, varför värdet på tillgången ökat med beräknad uppskjuten skatteskuld redovisad som företagsförvärv.

²⁾ Varumärke med obestämbart nyttjandeperiod, Aspen.

³⁾ Varav varumärken med obestämbart nyttjandeperiod 304 MSEK (304), varumärkena Sopps och GoGreen i affärsområde Lantmännen Cerealia (121 MSEK) samt Schulstad i affärsområde Lantmännen Unibake (183 MSEK).

Vid årsskiftet fanns kontraktuella åtaganden avseende investeringar i immateriella tillgångar uppgående till 21 MSEK (27).

För ytterligare upplysningar om av- och nedskrivningar, samt årlig prövning vad gäller nedskrivning av goodwill och varumärken med obestämbart nyttjandeperiod, se not 6 ► sid 99.

NOT 15 ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2012	2011	2012	2011
Ackumulerade anskaffningsvärden	1 271	1 278	834	863
Ackumulerade nedskrivningar	-2	-1	-2	-2
Bokfört värde	1 269	1 277	832	861
Bokfört värde vid årets ingång	1 277	1 157	861	851
Inköp	2	10	2	10
Försäljningar	-	-1	-	-
Årets andel i intresseföretags resultat	97	107	-	-
Årets utdelning	-21	-21	-	-
Omklassificeringar	-31	9	-31	-
Nedskrivning	-1	-	-	-
Omräkningsdifferens	-54	16	-	-
Bokfört värde	1 269	1 277	832	861

Årets investeringar i intresseföretag avser VetGross Holding AB samt HaGe Kiel AG. Under året har Mackmyra Svensk Whisky AB omklassificerats från intresseföretag till Finansiella tillgångar som kan säljas (se ► not 16).

MSEK	Andel i intresseföretags resultat		Utdelning från intresseföretag	
	2012	2011	2012	2011
HaGe Kiel AG	79	86	19	21
Viking Malt Oy	6	4	-	-
Scandinavian Farmers AB	-4	2	-	-
Leibur AS	12	11	-	-
Övriga	4	4	2	-
Bokfört värde	97	107	21	21

Information om de större intresseföretagen 2012 avser 100 procent.

MSEK	Tillgångar	Skulder	Nettoomsättning	Årets resultat
HaGe Kiel AG	8 931	6 897	23 054	201
Viking Malt Oy	1 009	521	1 186	16
Scandinavian Farmers AB	778	646	1 594	-8
Leibur AS	422	37	280	27
Bokfört värde	11 140	8 100	26 114	236

Eventuella nedskrivningar och återförda nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Andelar i intresseföretags resultat".

Moderföretagets och koncernens innehav av andelar i intresseföretag 2012-12-31

Bolagsnamn	Organisationsnummer	Säte	Antal andelar	Kapitalandel i %	Redovisat värde i koncernen, MSEK	Redovisat värde i moderföretaget, MSEK
<i>Av moderföretaget ägda intresseföretag:</i>						
Piteå Spannmåls AB	556090-8187	Piteå	1 500	30	0	0
Raiffeisen Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel AG)	DE134852742	Tyskland	9 431 404	39	798	576
Rural Patent Svenska AB	556530-9654	Stockholm	50	50	0	0
Scandinavian Farmers AB	556009-3121	Stockholm	85 000	50	62	42
AB Tillväxt för Svensk Animalieproduktion	556155-9831	Stockholm	135 000	50	26	24
Svenska Pig AB	556779-6858	Stockholm	230	23	0	0
European Crop Protection A/S	21538388	Danmark	232	46	0	0
European Fertilizer A/S	20296372	Danmark	250	50	0	0
European Agri Trade A/S	26207177	Danmark	180	36	0	0
Vegolia AB	556020-6574	Stockholm	500	50	0	0
VetGross Holding AB	556892-6108	Stockholm	1 041 667	25	11	11
Viking Malt Oy	FI 0802004-9	Finland	1 381 387	38	191	178
Åhus Stuveriintressenter AB	556039-8256	Åhus	5 987	50	1	1
					1 089	832
<i>Övriga intresseföretag i koncernen:</i>						
Division Energi						
Aspen-Produkte Handels GmbH	HR205654	Tyskland		50	10	-
Division Livsmedel						
Unibake Japan Inc		Japan		49	2	-
Struer Bröd AS		Danmark		33	6	-
Leibur AS	10224864	Estland		45	134	-
Farmfood AS		Danmark		33	20	-
Övrigt						
Kajan 18 i Luleå Fastigheter AB	556831-3679	Stockholm		50	8	-
Summa					1 269	832

Under året har Mackmyra Svensk Whisky AB omklassificerats från intresseföretag till Finansiella tillgångar som kan säljas, se ► not 16. Verksamheten i Pharmadistribution AB har under räkenskapsåret överförts till VetGross Holding AB.

NOT 16 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	2012	2011
Fordringar på intresseföretag	6	4
Övriga aktier och andelar	103	106
Obligationer	49	30
Finansiella tillgångar som kan säljas	333	217
Derivatinstrument	3	3
Andra långfristiga finansiella tillgångar	124	155
	618	515
Finansiell leasing (not 28)	1	0
Summa	619	515

Finansiella tillgångar som kan säljas

MSEK	2012	2011
Bokfört värde vid årets början	217	313
Investeringar	24	-
Avyttringar	-3	-
Nedskrivning	-	-115
Årets omvärdering till verkligt värde	62	20
Omklassificering	33	0
Omräkningsdifferens	0	-1
Bokfört värde	333	217

Finansiella tillgångar som kan säljas, verkligt värde

MSEK	2012	2011
VK Mühlen AG	153	118
Swedbank AB	134	94
Mackmyra Svensk Whisky AB	41	-
Cloetta AB	1	5
Övrigt	4	-
Bokfört värde	333	217

Finansiella tillgångar som kan säljas avser aktieinnehav i noterade bolag. Under året har Mackmyra Svensk Whisky AB omklassificerats från intresseföretag till Finansiella tillgångar som kan säljas.

Det största enskilda innehavet i övriga aktier och andelar avser innehav i LRF. Redovisat värde på övriga aktier och andelar bedöms överensstämma med verkligt värde.

Omvärdering till verkligt värde avseende "Finansiella tillgångar som kan säljas" redovisas under "Övrigt totalresultat" i Koncernens rapport över totalresultat. Nedskrivningar och återförda nedskrivningar redovisas i resultaträkningen under "Finansiella intäkter och kostnader".

NOT 17 VARULAGER

MSEK	2012	2011
Råvaror och förnödenheter	2 094	2 164
Varor under tillverkning	124	33
Färdiga varor och handelsvaror	3 702	3 309
Förskott till leverantörer	26	0
Summa	5 946	5 506

Av årets varulager är 109 MSEK (45) värderat till nettoförsäljningsvärde. Under året har nedskrivningar gjorts med 20 MSEK samtidigt som återläggning av tidigare gjorda nedskrivningar skett med 12 MSEK. Den totala kostnaden för varor som sålts under året uppgick till 29 951 MSEK (30 067).

NOT 18 KUNDFORDRINGAR OCH ÖVRIGA RÖRELSEFORDRINGAR

MSEK	2012	2011
Kundfordringar	3 918	3 849
Finansieringstjänst, medlemmar	668	738
Rörelsefordringar på intresseföretag	8	14
Derivatinstrument	23	67
Övriga kortfristiga fordringar	390	369
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	447	474
Summa	5 454	5 511

fortsättning not 18

Åldersanalys av kundfordringar

MSEK	2012	2011
Ej förfallna fordringar	3 352	3 230
Förfallna fordringar		
< 30 dagar	441	371
31-60 dagar	64	111
61-90 dagar	31	76
> 91 dagar	130	136
Summa	4 018	3 924
Avsättningar för osäkra kundfordringar	-100	-75
Summa	3 918	3 849

Avsättningar för osäkra kundfordringar

MSEK	2012	2011
Avsättningar vid årets början	-75	-100
Nya avsättningar för befarade förluster	-17	-24
Utnyttjande av reserv för konstaterade förluster	9	18
Reverseringar avseende ej nödvändiga avsättningar	10	18
Från förvärvade, avyttrade företag	-28	-
Övrigt	0	13
Valutakursdifferenser	1	0
Avsättningar vid årets slut	-100	-75

Årets totala kostnad för osäkra kundfordringar -7 MSEK (-6) redovisas i rörelseresultatets Övriga kostnader. För information om kundfordringars kreditkvalitet se not 22 ► sid 108-111.

Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

MSEK	2012	2011
Förutbetalda hyror	56	33
Förutbetalda försäkringar	36	26
Fordran avseende bonus och rabatter	9	10
Övriga förutbetalda kostnader	154	149
Övriga upplupna intäkter	192	256
Summa	447	474

NOT 19 KORTFRISTIGA RÄNTEBÄRANDE TILLGÅNGAR OCH LIKVIDA MEDEL

Kortfristiga räntebärande tillgångar

MSEK	2012	2011
Fordringar på intresseföretag	6	5
Finansiell leasing i Lantmännen Finans AB	0	4
Avbetalningsfordringar i Lantmännen Finans AB	3	1
Räntebärande fordringar	44	80
Övriga kortfristiga placeringar	20	-
Derivatinstrument	7	14
Andra kortfristiga finansiella tillgångar	16	15
Summa	96	119

Likvida medel

MSEK	2012	2011
Kassa och bank	269	397
Kortfristiga placeringar < 3 månader	83	342
Summa	352	739

Som kortfristiga räntebärande tillgångar redovisas fordringar med löptid upp till ett år och placeringar med löptid mellan 3 månader och ett år.

Kortfristiga placeringar har i allt väsentligt en räntebindning understigande tre månader och har därmed mycket begränsad ränterisk.

NOT 20 EGET KAPITAL

MSEK	Medlemsinsatser	Övrigt tillskjutet kapital	Säkringsreserv	Tillgångar som kan säljas	Omräkningsreserv	Balanserade vinstmedel	Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	Eget kapital hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
Eget kapital 2011-01-01	1 350	2 090	-32	19	-171	7 134	10 390	32	10 422
Periodens resultat efter skatt	-	-	-	-	-	720	720	0	720
Aktuariella vinster och förluster i pensionsplaner ¹⁾	-	-	-	-	-	-156	-156	-	-156
Finansiella tillgångar som kan säljas	-	-	-	38	-	-	38	-	38
Kassafördessäkringar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- årets omvärdering	-	-	91	-	-	-	91	-	91
- överfört till resultaträkningen	-	-	-54	-	-	-	-54	-	-54
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	-	-	-	-	-17	-	-17	0	-17
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet	-	-	-	-	5	-	5	-	5
Skatt hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat	-	-	-10	-3	-1	40	26	-	26
Övrigt totalresultat för perioden, netto efter skatt	-	-	27	35	-13	-116	-67	0	-67
Summa totalresultat	-	-	27	35	-13	604	653	0	653
Utbetald utdelning ²⁾	-	-	-	-	-	-68	-68	-1	-69
Återbäring och efterlikvid	-	-	-	-	-	-110	-110	-	-110
Av medlemmar inbetalt insatskapital	90	-	-	-	-	-	90	-	90
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-49	-	-	-	-	-	-49	-	-49
Vinstdisposition	177	210	-	-	-	-387	0	-	0
Annan förändring avseende ägande utan bestämmande inflytande	-	-	-	-	-	-	0	5	5
Summa eget kapital, utgående balans 2011-12-31	1 568	2 300	-5	54	-184	7 173	10 906	36	10 942
Periodens resultat efter skatt	-	-	-	-	-	413	413	-1	412
Aktuariella vinster och förluster i pensionsplaner ¹⁾	-	-	-	-	-	-172	-172	-	-172
Finansiella tillgångar som kan säljas	-	-	-	41	-	-	41	-	41
Kassafördessäkringar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- årets omvärdering	-	-	-71	-	-	-	-71	-	-71
- överfört till resultaträkningen	-	-	0	-	-	-	0	-	0
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	-	-	-	-	-246	-	-246	0	-246
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet	-	-	-	-	162	-	162	-	162
Skatt hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat	-	-	16	-3	-43	46	16	-	16
Övrigt totalresultat för perioden, netto efter skatt	-	-	-55	38	-127	-126	-270	0	-270
Summa totalresultat	-	-	-55	38	-127	287	143	-1	142
Utbetald utdelning ²⁾	-	-	-	-	-	-78	-78	-2	-80
Återbäring och efterlikvid	-	-	-	-	-	-120	-120	-	-120
Av medlemmar inbetalt insatskapital	99	-	-	-	-	-	99	-	99
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-50	-	-	-	-	-	-50	-	-50
Vinstdisposition	152	179	-	-	-	-331	0	-	0
Förvärv av minoriteten i Nötcenter i Viken AB	-	-	-	-	-	-1	-1	-	-1
Summa eget kapital, utgående balans 2012-12-31	1 769	2 479	-60	92	-311	6 930	10 899	33	10 932

¹⁾ Inklusive särskild löneskatt.

²⁾ Avser insatsutdelning vad gäller moderföreningens medlemmar.

Som Övrigt tillskjutet kapital redovisas bundna reserver i moderföretaget. Säkringsreserven innefattar den ackumulerade effektiva delen av vinster eller förluster som uppstått vid omvärdering av säkringsinstrument, som ingått för kassafördessäkringar, till verkligt värde och där den säkrade transaktionen ännu inte inträffat. Den ackumulerade vinsten eller förlusten som redovisas här kommer att omklassificeras till resultatet först när den säkrade transaktionen påverkar resultatet.

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstått vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter till koncernens rapporteringsvaluta, svenska kronor. Vinster och förluster på säkringsinstrument, som uppfyller kraven för säkring av nettoinvesteringar i utländska verksamheter, ingår också i omräkningsreserven och redovisas där efter avdrag för skatt.

Reserven för tillgångar som kan säljas innefattar den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på de finansiella tillgångar som klassificerats som "tillgångar som kan säljas" fram till dess tillgången säljs eller dess förrinnan skrivits ned via resultaträkningen.

Förvaltning av koncernens kapital

- Lantmännen har två övergripande finansiella mål:
- Avkastning på eget kapital skall uppgå till minst 8 procent.
 - Soliditeten skall uppgå till minst 40 procent över en konjunkturcykel.

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

Framtida investeringar allokeras främst till områden som både uppfyller avkastningskravet och ger möjlighet till lönsam tillväxt.

Lantmännens utdelningspolicy syftar till att över tid generera en jämn och stabil utdelning till medlemmarna. Målet är att varje år dela ut cirka 40 procent av Lantmännens resultat efter skatt exklusive jämförelsestörande poster. Se sid 23-24 för ytterligare information om målstyrning och förvaltning av koncernens kapital.

NOT 21 RÄNTEBÄRANDE SKULDER

Långfristiga räntebärande skulder MSEK	Not	2012	2011
Långfristiga skulder till kreditinstitut	22	4 609	4 233
Förlagslån		56	56
Finansiella skulder avseende leasingavtal	26	271	231
Övriga långa räntebärande skulder		31	21
Derivatinstrument		35	29
Summa		5 002	4 570

Kortfristiga räntebärande skulder MSEK	Not	2012	2011
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	22	291	1 161
Skulder till medlemmar avseende sparmedel		769	757
Skulder till medlemmar avseende kapitalkonto		715	654
Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB		1 177	919
Finansiella skulder avseende leasingavtal	26	58	104
Skulder till intresseföretag		-	-
Övriga korta räntebärande skulder		26	46
Derivatinstrument		-	1
Summa		3 036	3 642

Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB kommer från företaget, medlemmar, anställda och övriga privatpersoner. Kontot har fria uttag, ränta från första kronan och omfattas av den statliga insättningsgarantin på 100 TEUR.

NOT 22 FINANSIELLA INSTRUMENT OCH FINANSIELL RISKHANTERING

RISKHANTERING

Lantmännen är genom sina internationella verksamheter exponerat 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 internbanksverksamhet via den gemensamma funktionen koncernfinans, inom Lantmännen ek för och via dotterbolaget Lantmännen Finance Ireland. Huvuduppgiften är att tillhandahålla en kostnadseffektiv finansiering, identifiera och på ett effektivt sätt minimera finansiella risker som koncernen utsätts för i den dagliga affärsverksamheten, stödja ledning och koncernbolag samt optimera koncernens finansnetto och kapitalbindning.

En särskild finanspolicy reglerar hur de finansiella riskerna ska hanteras samt anger mandat, limiter och vilka finansiella instrument som får användas. Koncernens finanspolicy fastställs årligen av Lantmännens styrelse. Koncernens riskkommitté får en löpande rapportering om utvecklingen av koncernens finansiella risker.

Koncernfinans sköter även Lantmännens nettosystem och svarar för koncernens likviditetshandling via cashpooler i banker. Som motpart till Lantmännen i finansiella transaktioner accepteras endast banker och kreditinstitut som har en hög kreditrating och som främst deltar i koncernens långsiktiga finansiering.

KAPITALSTRUKTUR OCH FINANSIELLA COVENANTER

Lantmännen arbetar aktivt med kapitalstrukturen för att säkra långsiktig finansiell stabilitet och för att till lägsta kostnad tillgodose verksamhetens behov av kapital och säkerställa möjlighet till framtida förvärv. Lantmännen använder flera finansiella nyckeltal för att mäta kapitalstrukturen och har till exempel en långsiktig målsättning att soliditeten ska överstiga 40 procent.

Lantmännen lånefinansierar verksamheten via ett flertal banker och kreditinstitut. Kreditvillkoren för lånen är beroende på den finansiella utvecklingen för Lantmännen och beskrivs i de bindande finansiella löften, så kallade covenant, som finns i avtalen. För ytterligare information om Lantmännens covenant, se avsnittet "Refinansieringsrisk" nedan.

Lantmännen har även lån där pant har lämnats som säkerhet, i huvudsak fastighetsinteckningar. För ytterligare information se ► not 31.

fortsättning not 22

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 enligt koncernens finanspolicy kurssäkras hos koncernfinans antingen vid order eller genom så kallad rullande prognossäkring i upp till 12 månader. Valutarisker hanteras av koncernfinans och målet är att i första hand minimera valutakurseffekterna genom att utnyttja inkommande valuta till betalningar i samma valuta. Därutöver säkras förväntade flöden med finansiella instrument enligt de riktlinjer som är fastlagda i Lantmännens finanspolicy.

Ungefär 90 procent av den beräknade valutarisken i EUR för första kvartalet 2013 är säkrat.

Fördelning kundfordringar per valuta 2012-12-31

MSEK	Koncernen	Moderföretaget
SEK	1 647	1 171
EUR	663	95
DKK	511	30
GBP	10	0
Övriga valutor	1 087	0
Summa	3 918	1 296

Fördelning leverantörsskulder per valuta 2012-12-31

MSEK	Koncernen	Moderföretaget
SEK	2 252	1 638
EUR	747	110
DKK	244	3
GBP	98	0
Övriga valutor	622	137
Summa	3 963	1 888

Omräkningsexponering

Omräkningsexponering är effekten av valutakursförändringar när utländska dotterföretags resultat- och balansräkning omräknas till koncernens rapporteringsvaluta (SEK). Valutasäkring av investeringar i utländska dotterbolag (netto tillgångar inklusive koncernmässiga övervärden) hanteras genom upptagande av valutalån och valutaswapar, så kallad Equity hedge. Vid bokslutstillfället upptas dessa till balansdagskurs. I moderföretaget resultatförda kursdifferenser hänförliga till dessa lån (efter hänsyn tagen till skatt) redovisas i koncernen tillsammans med omräkningsdifferenser från netto tillgångarna i dotterföretagen via övrigt totalresultat mot koncernens egna kapital. Endast nettoinvesteringar med stor exponering i en valuta säkras, för närvarande nettoinvesteringar i EUR, DKK och GBP.

En försvagning av den svenska kronan jämfört med övriga valutor med 10 procent skulle innebära att eget kapital ökade med 550 MSEK (620) utan hänsyn taget till Equity hedge. Med hänsyn taget till Equity Hedge skulle eget kapital öka med 150 MSEK, allt annat lika.

Valutakursförändringar påverkar även omräkningen av utländska dotterbolags resultaträkningar till SEK. Denna omräkning är inte valutasäkrad och omräkningsdifferensen är därför utsatt för valutarisk och medräknad i känslighetsanalysen som redovisas nedan.

Valutakänslighet i transaktions- och omräkningsexponering

Lantmännen är främst exponerad mot valutorna EUR, DKK, GBP, USD och NOK. De olika valutorna representerar både in- och utflöden jämfört med den svenska kronan och en stor andel av valutaflödena är valutasäkrade. Den transaktionsrelaterade resultatpåverkan från en valutakursförändring bedöms därför vara liten.



fortsättning not 22

En 10-procentig förstärkning av den svenska kronan gentemot dotterbolagens valutor skulle vid en omräkning av rörelseresultatet ha en ungefärlig påverkan på rörelseresultatet med -39 MSEK (-34). Beräkningen antar allt annat lika och tar inte hänsyn till eventuellt förändrade priser och kundbeteende vid förändrade valutakurser.

Risk	Förändring	Rörelseresultatpåverkan, MSEK	
		2012	2011
EUR/SEK	-10 %	-28	-26
GBP/SEK	-10 %	19	-5
DKK/SEK	-10 %	-10	11
NOK/SEK	-10 %	-8	-12
USD/SEK	-10 %	-4	-3
Övriga	-10 %	-8	1
Totalt		-39	-34

De valutaderivat som används är valutaterminer. Valutaterminernas genomsnittliga återstående löptid sista december 2012 var 3 månader (4).

Vid årsskiftet fördelade sig koncernens utestående valutaterminer på nedanstående valutor:

Valutafördelning och förfallostruktur, rörelserelaterade valutaterminer			
MSEK	2013	2014	2015
EUR	-1 725	-	-
DKK	86	-	-
NOK	-71	-	-
GBP	-46	-	-
USD	109	-	-
CHF	-16	-	-
PLN	-2	-	-
Summa	-1 665	-	-

I tabellen ovan visas nominellt nettobelopp per valuta. Negativa belopp innebär försäljning av motsvarande valuta och positiva belopp köp.

PRISRISK

Lantmännen använder de finansiella marknaderna för att hantera prISRISKEN i råvaruinköp, försäljning av etanol och vid inköp av energi. Prissäkringar som görs har till syfte att öka förutsägbarheten och jämna ut snabba svängningar i prIsbilden, vilket också underlättar att ge rätt pris till kund.

Råvaruprisrisk

Lantmännen är utsatt för råvaruprisrisk främst för råvarorna vete, raps, maltkorn, havre 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 används möjligheten att prissäkra via råvarubörser samt banker. Huvuddelen av råvarorna 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.

En förändring i råvarupriset med +/-10 procent skulle påverka värderingen av de underliggande derivaten utestående på balansdagen och därmed resultatet med +/-3 MSEK och eget kapital med +/-96 MSEK.

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, d.v.s. Sverige, Danmark och Norge, prissäkras därför 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 för Sverige, Danmark och Norge

Förfalloår	2013	2014	2015	2016
Säkrad andel av prognostiserat årsbehov	78 %	37 %	26 %	2 %

Koncernens totala elförbrukning uppgick år 2012 till 643 GWh varav 522 GWh (550) för verksamheterna i Sverige, Danmark och Norge. Totalt säkrad volym via NordPool samt leveransavtal avseende vindkraft för 2013 uppgår till 407 GWh. Elcertifikat för Sverige har prissäkrats för 38 procent avseende 2013 års behov. Koncernens gasbehov avseende år 2013 för Danmark och Sverige har prissäkrats med leveransavtal till 49 procent.

En förändring i elpriset med +/-10 procent skulle påverka värderingen av det underliggande derivatet utestående på balansdagen och därmed resultatet med +/- 0 MSEK och eget kapital med +/- 18 MSEK.

Etanolprissäkring

Etanolderivat har ingåtts under 2012 i syfte att minska resultatsvängningar som beror på variationer i etanolpriset och är hänförlig till Lantmännen Agroetanol inom division Energi. Etanolen prissätts framförallt i EUR.

En förändring i etanolpriset med +/-10 procent skulle ge en förändring av resultatet på 0 MSEK och eget kapital förändras med +/- 3 MSEK.

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 2012, inklusive utestående ränteswapar, har en vägd genomsnittlig räntebindningstid på drygt 19 månader (4). Ökningen av räntebindningstiden beror till största del på att lån om cirka 800 MDKK vid årsskiftet räntefixerades till 3 och 5 år.

En förändring av räntorna med +/-1 procentenhet skulle påverka värderingen av ränteswaparna utestående på balansdagen och därmed resultatet med +/-1 MSEK och eget kapital ökar/minskar med +/-27 MSEK.

REFINANSIERINGSRISK, LIKVIDITETSRIK OCH BETALNINGSBEREDSKAP

Med refinansieringsrisk avses risken att kostnaden blir högre och finansieringsmöjligheterna begränsade när lån och krediter ska omsättas. Likviditetsrisk är risker för att betalningsförpliktelser inte kan uppfyllas. Koncernen begränsar refinansieringsrisken genom god spridning på motparter och låneskuldens förfallotidpunkter. Den vägda genomsnittliga löptiden på lån hos kreditinstitut var vid årsskiftet 6,1 år (6,4).

Genom att ständigt hålla likvida tillgångar, alternativt utnyttjade kreditfaciliteter, försäkras sig koncernen om att hålla en god betalningsberedskap och därigenom minska likviditetsrisken. Koncernens betalningsberedskap beräknas utifrån Lantmännens låneavtal med syndikeringsbankerna som tecknades 2012-07-04 och däri ingående covenantkrav. Betalningsberedskapen uppgick till 1 287 MSEK (1 615) per den 31 december.

Förfallostruktur på skulder till kreditinstitut ¹⁾

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2012	2011	2012	2011
2012	-	1 521	-	1 348
2013	545	1 093	389	1 075
2014	1 076	91	1 058	72
2015	1 519	1 590	1 501	1 571
2016	824	342	806	324
2017-	1 641	1 756	1 558	1 673
Summa	5 605	6 393	5 313	6 063

¹⁾ Inklusive framtida ränteinbetalningar

Tabellen ovan inkluderar framtida odiskonterade ränteinbetalningar och lånens förfallostruktur är redovisad då betalning tidigast kan krävas.

fortsättning not 22

Lån i utländsk valuta har räknats om till SEK. För valutafördelning av skulder till kreditinstitut, se tabellen nedan.

Valutafördelning och förfallostruktur, skulder till kreditinstitut

MSEK	Totalt	2013	2014–2015	2016–2017	> 2017
EUR	813	116	19	666	11
DKK	2 527	51	1 197	103	1 176
SEK	2 208	322	1 379	503	4
USD	6	6	-	-	-
LVL	50	50	-	-	-
Summa	5 605	545	2 595	1 272	1 192
Varav ränta	705	251	111	91	251
Summa exkl. ränta	4 900	294	2 484	1 181	941

Valutaswapar hänförliga till skulder till kreditinstitut

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2012	2011	2012	2011
EUR	833	773	833	773
DKK	996	987	996	987
SEK	-3 631	-3 167	-3 631	-3 167
NOK	503	214	503	214
GBP	1 015	893	1 015	893
USD	225	247	225	247
LVL	0	32	0	32
Summa	-59	-21	-59	-21

Övriga räntebärande skulder, sparmedel och kapitalkonto

I övriga kortfristiga skulder ingår medlemmars sparmedel med 770 MSEK (757). Inlåning via kapitalkonto uppgår till 1 892 MSEK (1 573) varav 1 177 MSEK (919) via Lantmännen Finans AB. Dessa skulder är formellt kortfristiga och kan tas ut med en dags varsel. Erfarenheten visar dock på låg rörlighet i dessa skulder. Se ► not 21.

Övriga långfristiga räntebärande skulder består huvudsakligen av förlagslån och långa leasingkulder, totalt 393 MSEK (337).

Lantmännen har i kreditavtal med banker lämnat bindande finansiella löften, så kallade covenantar, som innebär att Lantmännens soliditet alltid ska vara mer än 30 procent och nettolåneskuld/EBITDA per årsskiftet ska vara mindre än 5,0, samt att EBITDA/finansnetto ska uppgå till minst 3,5. Om Lantmännen skulle bryta mot detta har bankerna rätt att säga upp krediterna i förtid. Den 31 december 2012 uppgick soliditeten till 41,5 procent (41,1), nettolåneskuld/EBITDA till 4,3 (3,5) och EBITDA/finansnettot till 10,3 (6,6) beräknat på helåret.

Förfallostruktur derivatinstrument, nominella belopp 2012-12-31

MSEK	2013	2014	2015	2016-	Verkligt värde
Valutaderivat	-4 512	-	-	-	6
Räntederivat	241	541	239	522	-34
Energiderivat	119	48	29	3	-17
Råvaruderivat	-865	-4	-	-	-29
Etanolderivat	-14	-	-	-	0
Totalt	-5 031	585	268	525	-74

Förfallostruktur derivatinstrument, nominella belopp 2011-12-31

MSEK	2012	2013	2014	2015-	Verkligt värde
Valutaderivat	-3 694	17	-	-	19
Räntederivat	241	241	541	225	-25
Energiderivat	119	33	3	-	-24
Råvaruderivat	-763	8	-	-	36
Etanolderivat	-11	-	-	-	1
Totalt	-4 107	299	544	225	6

KREDIT- OCH MOTPARTSRISK

Kredit- och motpartsrisik avser risken att motparten i en transaktion inte kan fullgöra sitt åtagande och därmed orsakar Lantmännen en förlust. För att

begränsa motpartsrisken accepteras endast motparter med hög kreditvärdighet enligt fastställt finanspolicy samt genom att det maximala engagemanget per motpart definieras utifrån motpartens kreditvärdighet.

Finansiella motparter är utvalda utifrån ratingkriterier med hänsyn tagen till spridning av motpartsrisik och övrigt ömsesidigt affärsutbyte. Lantmännen har träffat ISDA-avtal samt CSA-avtal med flertalet av motparterna.

Kundkreditrisk

Kreditrisken i kundfordringar hanteras genom särskild kreditprövning. Lantmännen tillämpar kreditkontroll av sina kunder där information om kundernas finansiella ställning inhämtas från olika kreditupplysningsföretag. Lantmännens kunder har även en god spridning genom att koncernen har olika verksamhetsgrenar, verkar i flera länder och på olika marknader. Lantmännen har också en aktiv uppföljning av kundfordringar över bolagsgränser i koncernen för att minimera kundförluster samt för att säkerställa betalningsprecision.

Inom Lantmännens livsmedelsdivision och division Energi säljs delar av kundfordringarna vidare till Nordea Finans Sverige AB och Nordea Finans Danmark A/S utan regress. Sålda fordringar per årsskiftet uppgick till 265 MSEK (224).

Lantmännen Finans AB överlåter löpande leasing- och avbetalningsavtal till ML Rental AB, ett dotterbolag till Swedbank. ML Rental har begränsad regressrätt. Per 2012-12-31 uppgick regressrätten till 50 (43) MSEK. I koncernens balansräkning är posten upptagen som övriga skulder.

Beträffande förfallna kundfordringar och avsättningar, se ► not 18.

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i balansräkningen per 31 december 2012

Avseende räntebärande tillgångar och skulder överensstämmer moderföretaget i allt väsentligt med vad som gäller för koncernen varför ingen särskild uppgift lämnas för moderföretaget.

Tillgångar, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Derivat med positivt verkligt värde	23	10	-	33
Övriga finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	382	-	103	485
Summa tillgångar	405	10	103	518
Skulder				
Derivat med negativt verkligt värde	69	35	-	104
Övriga finansiella skulder värderade till verkligt värde	-	-	-	-
Summa skulder	69	35	-	104

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i balansräkningen per 31 december 2011

Tillgångar, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Derivat med positivt verkligt värde	67	17	-	84
Övriga finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	247	-	106	353
Summa tillgångar	314	17	106	437
Skulder				
Derivat med negativt verkligt värde	56	30	-	86
Övriga finansiella skulder värderade till verkligt värde	-	-	-	0
Summa skulder	56	30	0	86

Verkligtvärdehierarki med upplysning om basdata för värdering till verkligt värde **Nivå 1:** Noterade priser (ojusterade) på aktiva marknader för identiska skulder och tillgångar.

Nivå 2: Andra observerbara data för tillgången eller skulden än noterade priser inkluderade under nivå 1, dvs prisnoteringar eller data härledda från prisnoteringar. **Nivå 3:** Data för värdering av tillgången eller skulden som inte baseras på observerbara marknadsdata.

Värdetförändringen i Övriga finansiella tillgångar under nivå 3 är främst en effekt av omvärdering vid erhållen utdelning.

fortsättning not 22

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per värderingskategori

2012-12-31, MSEK	Innehav värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Lånefordringar och kundfordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Derivat som används i säkringsredovisning	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
TILLGÅNGAR							
<i>Anläggningstillgångar</i>							
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>							
Andra aktier och andelar	103	-	333	-	-	436	436
Finansiella placeringar	52	131	-	-	-	183	183
<i>Omsättningstillgångar</i>							
<i>Kortfristiga fordringar</i>							
<i>Kundfordringar och övriga rörelsefordringar</i>							
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	-	4 586	-	23	-	4 609	4 609
Räntebärande fordringar	-	89	-	7	-	96	96
<i>Likvida medel</i>							
Kassa och bank	-	352	-	-	-	352	352
Summa finansiella tillgångar	155	5 158	333	30	-	5 676	5 676
EGET KAPITAL OCH SKULDER							
<i>Långfristiga skulder</i>							
<i>Räntebärande skulder</i>							
Räntebärande skulder	-	-	-	35	4 967	5 002	4 990
Övriga långfristiga skulder	-	-	-	8	-	8	8
<i>Kortfristiga skulder</i>							
<i>Räntebärande skulder</i>							
Räntebärande skulder	-	-	-	-	3 036	3 036	3 036
<i>Leverantörsskulder och andra rörelseskulder</i>							
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	-	-	-	61	3 963	4 024	4 024
Summa finansiella skulder	-	-	-	104	11 966	12 070	12 058

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per värderingskategori

2011-12-31, MSEK	Innehav värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Lånefordringar och kundfordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Derivat som används i säkringsredovisning	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
TILLGÅNGAR							
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>							
<i>Andra aktier och andelar</i>							
Andra aktier och andelar	106	-	217	-	-	323	323
<i>Finansiella placeringar</i>							
Finansiella placeringar	30	159	-	3	-	192	192
<i>Omsättningstillgångar</i>							
<i>Kortfristiga fordringar</i>							
<i>Kundfordringar och övriga rörelsefordringar</i>							
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	-	4 587	-	67	-	4 654	4 654
Räntebärande fordringar	-	105	-	14	-	119	119
<i>Likvida medel</i>							
Kassa och bank	-	739	-	-	-	739	739
Summa finansiella tillgångar	136	5 590	217	84	-	6 027	6 027
EGET KAPITAL OCH SKULDER							
<i>Långfristiga skulder</i>							
<i>Räntebärande skulder</i>							
Räntebärande skulder	-	-	-	29	4 541	4 570	4 553
Övriga långfristiga skulder	-	-	-	4	-	4	4
<i>Kortfristiga skulder</i>							
<i>Räntebärande skulder</i>							
Räntebärande skulder	-	-	-	1	3 641	3 642	3 642
<i>Leverantörsskulder och andra rörelseskulder</i>							
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	-	-	-	52	3 834	3 886	3 886
Summa finansiella skulder	-	-	-	86	12 016	12 102	12 085

NOT 23 PENSIONER

Inom Lantmännen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner. De förmånsbestämda planerna, som redovisas i Lantmännens balansräkning, är såväl fonderade som ofonderade. De mest omfattande förmånsbestämda planerna avser så kallade PRI-pensioner i Sverige. Dessa planer är från och med mitten av december 2011 fonderade, då Lantmännen vid den tidpunkten placerade tillgångar i en pensionsstiftelse för tryggnad av dessa förpliktelser. Förpliktelserna är, som tidigare, också kreditförsäkrade via PRI Pensionsgaranti, men till en lägre kostnad än tidigare. PRI Pensionsgaranti är ett ömsesidigt försäkringsbolag som garanterar de anställdas framtida pensioner. I och med att tillgångarna finns avskilda i en särskild stiftelse kan förpliktelserna reduceras med marknadsvärdet på tillgångarna i stiftelsen vid redovisning i balansräkningen. Åtta av de svenska företagen inom Lantmännen är anslutna till stiftelsen. I övrigt finns fonderade pensionsplaner i Norge, där två av bolagen har pensionsförpliktelser tryggade med fonderade medel.

Förmånsbestämda förpliktelser och värdet av förvaltningstillgångar i koncernen:

Förmånsbestämda pensionsplaner MSEK	2012	2011
<i>Fonderade planer</i>		
Förmånsbestämda förpliktelser enligt svenska PRI Pensionsgaranti planer	2 032	1 862
Övriga förmånsbestämda förpliktelser	144	128
Förvaltningstillgångars verkliga värde	-1 783	-1 680
Summa nettovärde, fonderade planer	393	310
<i>Ofonderade planer:</i>		
Övriga ofonderade förpliktelser	39	37
Summa, ofonderade planer	39	37
Avsättning för pensioner, nettovärde	432	347

Pensionskostnad MSEK	2012	2011
<i>Förmånsbestämda planer</i>		
Kostnader för pensioner intjänade under året	45	41
Räntekostnad	78	81
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	-82	-5
Reduceringar och regleringar	-1	-4
Kostnad förmånsbestämda planer	40	113
Kostnad avgiftsbestämda planer	225	254
Total kostnad avseende pensioner	265	367
<i>Kostnaden redovisas på följande rader i resultaträkningen</i>		
Personalkostnader	269	291
Finansiella kostnader	-4	76
Total kostnad avseende pensioner	265	367

Pensionsplaner fördelat per land

	2012			2011		
	Förpliktelser	Förvaltnings- tillgångar	Pensions- skuld	Förpliktelser	Förvaltnings- tillgångar	Pensions skuld
Sverige ¹⁾	2 051	-1 684	367	1 870	-1 578	292
Norge	133	-99	34	131	-102	29
Tyskland	29	-	29	25	-	25
Nederländerna, Polen	2	-	2	1	-	1
Summa	2 215	-1 783	432	2 027	-1 680	347

Följande sammanställning förklarar hur förpliktelser, tillgångar och nettobeloppet har förändrats under året:

MSEK	2012			2011		
	Förmånsbaserade förpliktelser	Förvaltnings- tillgångar	Netto	Förmånsbaserade förpliktelser	Förvaltnings- tillgångar	Netto
Ingående balans	2 027	-1 680	347	1 875	-99	1 776
Kostnader för förmånsbestämda planer under året	123	-	123	122	-	122
Utbetalning av ersättningar	-93	5	-88	-85	5	-80
Inbetalning av avgifter från arbetsgivaren ¹⁾	-	-4	-4	-	-1 585	-1 585
Effekter av förvärvade/avytttrade verksamheter	-	-	-	-	-	-
Reduceringar och regleringar	-1	-	-1	-4	0	-4
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	-	-82	-82	-	-5	-5
Aktuariella vinster och förluster, baserat på erfarenhet	33	-21	12	1	4	5
Aktuariella vinster och förluster, från ändrade antaganden	128	-	128	117	-	117
Övrigt	-3	-	-3	1	-	1
Omräkningsdifferens	1	-1	0	0	0	0
Utgående balans, pensionsskuld	2 215	-1 783	432	2 027	-1 680	347
Varav fonderade planer			393			310
Varav ofonderade planer			39			37

¹⁾ Av inbetalningarna 2011 avser 1 578 MSEK inbetalningar gjorda till den svenska pensionsstiftelse som bildades under 2011. Under 2012 har inga ytterligare inbetalningar gjorts till den svenska stiftelsen. Inte heller har några gottgörelser utbetalts.

fortsättning not 23

Specifikation av förvaltningstillgångar på verkligt värde och i procent av totala förvaltningstillgångar

	2012 MSEK	2011 MSEK	2012 %	2011 %
Fastigheter	1 101	1 073	62 %	64 %
Ränteplaceringar	323	399	18 %	24 %
Strukturerade produkter	51		3 %	0 %
Aktieplaceringar	128	18	7 %	1 %
Hedgefonder	72		4 %	0 %
Kassa, likvida medel	108	190	6 %	11 %
Totalt	1 783	1 680	100 %	100 %

Avkastning förvaltningstillgångar

MSEK	2012	2011
Verklig avkastning på förvaltningstillgångar	103	1
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	82	5
Aktuariellt resultat för förvaltningstillgångar under året	21	-4

Aktuariella antaganden ²⁾

MSEK	2012	2011	2010	2009
Diskonteringsränta	3,5 %	4,0 %	4,5 %	4,0 %
Framtida löneökningar	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,2 %
Inflation	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	3,5 %	5,0 %	5,1 %	6,0 %

²⁾ Vägt genomsnitt, som överensstämmer med svenska antaganden då svenska planer dominerar.

Sammanställning vissa poster över flera år ³⁾

MSEK	2012	2011	2010	2009
Förmånsbestämda förpliktelser	2 215	2 027	1 875	2 005
Förvaltningstillgångars verkliga värde	-1 783	-1 680	-99	-95
Underskott, redovisad pensionssskuld	432	347	1 776	1 910

Förändringar redovisade i Övrigt totalresultat

MSEK	2012	2011	2010
Utfallsbaserad justering av förpliktelsen	-33	-1	26
Utfallsbaserad justering av värdet på förvaltningstillgångar	21	-4	7
Effekter av ändrade aktuariella antaganden	-128	-117	105
Summa aktuariella vinster (+), förluster (-)	-140	-122	138
Särskild löneskatt på aktuariella vinster, förluster	-32	-34	31
Summa	-172	-156	169
Skatt på ovanstående poster	46	40	-45
Totalt redovisat i Övrigt totalresultat	-126	-116	124

³⁾ Redovisas från övergången till redovisning enligt IFRS redovisningsstandard, som gjordes per 2009-01-01.

Förväntade utbetalningar av pensioner avseende förmånsbestämda pensionsplaner under 2013 uppgår till 93 MSEK (90).

För vissa anställda i Sverige erläggs försäkringspremie till Alecta avseende åtaganden enligt den så kallade traditionella ITP-planen. Planen är en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Alecta kan för närvarande inte lämna den information som krävs för att redovisa denna pensionsplan som en förmånsbestämd plan. Pensioner, som tryggas genom försäkring i Alecta, redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Av kostnaden ovan för avgiftsbestämda planer, 225 MSEK (254), avser 25 MSEK (24) 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 129 procent (113). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska åtaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

NOT 24 ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR

MSEK, 2012	Garanti-åtaganden	Försäkrings- tekniska avsättningar	Struktur- åtgärder	Övrigt	Total
Ingående balans	120	45	306	111	582
Avsättningar som gjorts under perioden	70	62	78	54	264
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-50	-44	-127	-65	-286
Återfört under perioden	-21	-	-9	-	-30
Omklassificeringar	-	-	-147	146	-1
Omräkningsdifferenser	-1	0	-3	0	-4
Redovisat värde vid periodens utgång	118	63	98	246	525
Varav kortfristiga avsättningar	90	20	84	7	201
Varav långfristiga avsättningar	28	43	14	239	324

Av långfristiga avsättningar förväntas 288 MSEK användas 2015 och framåt.

I periodens avsättningar inkluderas ökning av tidigare befintliga avsättningar.

Årets avsättningar för strukturåtgärder omfattar främst åtgärder inom divisionerna Livsmedel och Lantbruk och förväntas förbrukas under 2013.

Under året har avsättningar för beräknade kostnader avseende nedläggning av spannmålsilor (Blåljus) omklassificerats från Strukturåtgärder till kategorin Övrigt.

I Övrigt ingår avsättningar för särskild löneskatt på skillnaden i den svenska pensionssskuden beräknad enligt IAS 19 och enligt den svenska tryggandelagen. Beloppet uppgår till 86 MSEK.

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 bedömts som sannolik motsvarande belopp som avsättning.

NOT 25 LEVERANTÖRSSKULDER OCH ANDRA RÖRELSESKULDER

MSEK	2012	2011
Leverantörsskulder	3 963	3 834
Rörelseskulder till intresseföretag	11	16
Övriga kortfristiga skulder	933	915
Derivatinstrument	61	52
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	1 254	1 461
Summa	6 222	6 278

Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	2012	2011
Upplupna personalrelaterade kostnader	501	501
Skuld avseende rabatter, bonus	143	112
Övriga upplupna kostnader	440	820
Förutbetalda intäkter	170	28
SUMMA	1 254	1 461

NOT 26 LEASINGÅTAGANDEN

Koncernen är såväl leasetaagare som leasegivare. Koncernen som leasegivare redovisas i not 27 Kundfinansiering. I denna not redovisas koncernens åtaganden som leasetaagare. Inom koncernen finns såväl operationella som finansiella leasingåtaganden.

Operationell leasing

Redovisad kostnad för operationella leasar

MSEK	2012	2011
Minimileaseavgifter	211	197
Variabla avgifter	4	4
Summa	215	201

Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningsbara operationella leasar.

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

MSEK	2012	2011
Inom ett år	93	104
Mellan ett och fem år	333	359
Senare än fem år	516	593
Summa	942	1 056

Företag inom Lantmännen är hyresgäster i fastigheter som ägs av Lantmännens pensionsstiftelse. Årshyran för dessa uppgick till 77 MSEK under 2012, och förväntas uppgå till 78 MSEK under 2013. 30 procent av hyreskontrakten löper till och med 2020/2021 och 69 procent till och med 2025 och beräknade hyror för dessa kontrakt ingår i redovisade belopp i tabellen ovan.

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.

fortsättning not 26

Redovisade kostnader, amortering för finansiell leasing

MSEK	2012	2011
Minimileaseavgifter		
- redovisade som ränta	2	3
- redovisade som amortering	3	10
Variabla avgifter	0	0
Summa betalat för finansiella leasar	5	13

Redovisat värde per balansdagen avseende de leasade tillgångarnas värde framgår av not 12, Materiella anläggningstillgångar.

Framtida minimileaseavgifter fördelade på amortering och ränta samt förfallotid framgår nedan:

Förfallotid	2012			2011		
	Amor- tering	Ränta	Total avgift	Amor- tering	Ränta	Total avgift
Inom ett år	58	2	60	104	3	107
Mellan ett och fem år	250	6	256	204	8	212
Senare än fem år	21	2	23	27	3	30
Summa	329	10	339	335	14	349

NOT 27 KUNDFINANSIERING

Kundfinansiering avser främst finansiering av Lantmännens försäljning till slutkund av lantbruks- och entreprenadmaskiner.

Lantmännen Finans ABs utestående fordringar avseende avbetalningskontrakt uppgick vid årsskiftet till 0 MSEK (1), varav 0 MSEK (1) förfaller till betalning under det närmaste kalenderåret.

Kundfinansiering via leasingavtal förekommer främst inom koncernens internationella maskinverksamhet.

Kundfinansiering via finansiell leasing förekommer i ytterst begränsad omfattning. Vid årsskiftet fanns utestående fordringar uppgående till totalt 1 MSEK (4).

Icke uppsägningsbara operationella leasingavtal

För utrustning som hyrs ut till kunder enligt operationella leasingavtal förfaller de framtida betalningarna för icke uppsägningsbara operationella leasingavtal enligt nedan:

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

MSEK	2012	2011
Inom ett år	17	37
Mellan ett och fem år	8	10
Senare än fem år	1	-
Summa	26	47



NOT 28 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÄENDE

Föreningens styrelseledamöter har ett betydande inflytande över moderföretaget och är därmed att betrakta som närstående. En ekonomisk förening har till ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom handel med dessa. Inköp och försäljning av varor och tjänster görs därför med enskilda styrelseledamöter, som också är medlemmar i föreningen. På samma sätt medverkar enskilda styrelseledamöter i finansieringen av föreningen. Samtliga dess transaktioner har skett i enlighet med föreningens ändamål och till de villkor som gäller för andra medlemmar. Beloppsuppgifter lämnas därför inte avseende dessa transaktioner.

Löner och liknande till ledande befattningshavare redovisas i not 5. Utdelning från dotterföretag och intresseföretag framgår av not 36. Fordringar på och skulder till intresseföretag framgår av noterna 16, 18, 19 och 25.

Övriga transaktioner med närstående

	2012	2011
Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, %	11	13
Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, %	8	99
Köp av varor och tjänster från intresseföretag, MSEK	392	365
Försäljning av varor och tjänster till intresseföretag, MSEK	134	17
Överföring av kapital till "Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden", MSEK	-	1 578
Försäljning av fastigheter till pensionsstiftelsen, MSEK	-	1 057
Överföring av kapital från pensionsstiftelsen, MSEK	-	-
Erlagda hyror till pensionsstiftelsen, MSEK	77	0
Försäljning av varor och tjänster till pensionsstiftelsen, MSEK	7	0

NOT 29 STATLIGA STÖD

MSEK	2012	2011
Erhållna bidrag som redovisats som intäkt	7	3
Erhållna bidrag som reducerat kostnader	18	14
Summa	25	17
Under året erhållna bidrag som reducerat värdet på anläggningstillgångar	0	0
Erhållna bidrag som redovisas som förutbetalad intäkt per bokslutsdagen	0	6

NOT 30 FÖRVÄRV OCH AVYTTRINGAR

Förvärv

Inga förvärv av dotterföretag har gjorts under 2012 och inte heller under 2011.

Avyttringar

Inga avyttringar av dotterföretag har gjorts under 2012.

Avyttringar 2011 ¹⁾	Försäljnings-tidpunkt	Konsoliderad, omsättning 2011, MSEK	Medeltal anställda 2011	Avyttrad andel	Innehav efter avyttring
Kajan 18 i Luleå Fastigheter AB	jun -11	0	0	50 %	50 %
Lantmännen Alfa AB	dec -11	21	0	100 %	0
Fastighetsaktiebolaget Kungsholmsgatan 160	dec -11	31	0	100 %	0
Lantmännen Fastigheter i Jönköping AB	dec -11	4	0	100 %	0

¹⁾ Samtliga under 2011 avyttrade verksamheter avser fastighetsbolag och redovisas hos Lantmännen som försäljning av materiella tillgångar. Detta framgår även av koncernens kassaflödesanalys. Samtliga bolag, utom Kajan 18, har sålts till "Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden".

De avyttringar som gjorts under 2011 avser inte verksamheter av väsentligt värde och har därför inte klassificerats eller redovisats som avvecklade verksamheter.

NOT 31 STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARSFÖRBINDELSER

Ställda säkerheter					
MSEK	För egna finansiella skulder	Övriga åtaganden	2012	2011	
Fastighetsinteckningar	1 060	-	1 060	838	
Företagsinteckningar	10	-	10	10	
Bankräkningar	-	88	88	61	
Övrigt	-	-	-	2	
Summa	1 070	88	1 158	911	

För moderföretags skulder har fastighetsinteckningar motsvande 921 MSEK (668) lämnats, varav 503 MSEK (315) avser fastigheter som ägs av dotterföretag. Under 2011 ersattes fastighetsinteckningar motsvarande 294 MSEK tillfälligt med bankgarantier i samband med överlåtelse av fastigheter till Lantmännen Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden.

Ansvarsförbindelser

MSEK	2012	2011
Borgensförbindelser för		
- intresseföretag	139	173
- övriga	120	418
Övriga ansvarsförbindelser	531	341
Summa	790	932

Övriga ansvarsförbindelser avser huvudsakligen återköps- restvärdes- och leasingåtaganden inom maskinverksamheten.

Den under 2009 avyttrade svenska färskbrödsverksamheten 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 ansvarsförbindelse har därför inte redovisats.

NOT 32 NOTER TILL KASSAFLÖDESANALYSEN

MSEK	2012	2011
1) Betalda räntor och erhållen utdelning		
Erhållen utdelning	12	5
Erhållen ränta	218	194
Betald ränta	-311	-249
Summa	-81	-50
2) Förvärv av verksamheter		
Inga förvärv av verksamheter har gjorts under 2012 eller 2011.		
3) Avyttring av verksamheter		
Inga avyttringar av verksamheter har gjorts under 2012. Under 2011 avyttrades endast fastighetsverksamheter som redovisas som försäljning av fastigheter.		
4) Investeringar		
Under året har investering i materiella anläggningstillgångar via finansiella leasingavtal uppgått till 153 MSEK (33) i koncernen.		
5) Likvida medel		
Kassa och bank	269	397
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader	83	342
Summa	352	739

Koncernens totala betalningsberedskap uppgick vid årets slut till 1 287 MSEK (1 615).



Noter till moderföretaget

NOT 33 INTÄKTERNAS FÖRDELNING

MSEK	2012	2011
Nettoomsättning		
Varuförsäljning	10 267	10 838
Tjänsteuppdrag	379	219
Summa	10 646	11 057
Övriga rörelseintäkter		
Tjänster	137	136
Realisationsvinster	63	34
Statliga stöd	1	0
Royalty, licenseintäkter	38	11
Uthyrningsverksamhet	65	40
Övrigt	44	77
Summa	348	298

Av moderföretagets totala nettoomsättning avser cirka 18 procent (15) kunder utanför Sverige.

I moderföretagets realisationsvinster ingår vinster från försäljning av fastigheter med 58 MSEK (34).

NOT 34 ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNING TILL REVISORER

MSEK	2012	2011
<i>Ernst & Young</i>		
Revisionsuppdrag	4	4
Skatterådgivning	1	2
Övriga tjänster	1	6
Summa	6	12
<i>Förtroendevalda</i>		
Revisionsuppdrag	1	1

NOT 35 RÖRELSERESULTAT

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 36.

MSEK	2012	2011
Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, %	4	9
Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, %	19	19
Köp av varor och tjänster från intresseföretag, MSEK	421	361
Försäljning av varor och tjänster till intresseföretag, MSEK	16	14

Leasingåtaganden

I rörelsens kostnader ingår kostnader för operationella leasingkontrakt med 10 MSEK (9). Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningbara operationella leasar.

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

MSEK	2012	2011
Inom ett år	9	9
Mellan ett och fem år	15	15
Senare än fem år	4	6
Summa	28	30

NOT 36 RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG OCH INTRESSEFÖRETAG

Resultat från andelar i koncernföretag

MSEK	2012	2011
Utdelning	584	714
Realisationsvinst vid avyttring av andelar	2	0
Realisationsförlust vid avyttring av andelar	-15	0
Nedskrivningar	-	-183
Återförda nedskrivningar	12	-
Summa	583	531

2012 har utdelning erhållits från bland andra Lantmännen Fastigheter AB, 469 MSEK, Lantmännen Unibake Norge AS, 38 MSEK, Lantmännen Finance Irland, 37 MSEK och Lantmännen Cerealia AS, 29 MSEK.

Resultat från andelar i intresseföretag

MSEK	2012	2011
Utdelning	19	21
Realisationsvinst vid avyttring av andelar	-	0
Summa	19	21

Utdelning från Reiffeisen Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel) har erhållits med 19 MSEK.

**NOT 37 RESULTAT FRÅN ÖVRIGA VÄRDEPAPPER OCH FORDRINGAR SOM
ÄR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

MSEK	2012	2011
Utdelning	10	4
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	3	19
Nedskrivningar	-5	-
Övrigt	1	-1
Summa	9	22

Utdelning har erhållits huvudsakligen på aktier i Swedbank AB och Copenhagen Malmö Port AB.

Realisationsresultat vid avyttring av andelar avser främst Cloetta. Nedskrivningar avser Biotain AB.

Under Övrigt redovisas resultat från andelar i Accent Equity 2003 KB.

NOT 38 VALUTAKURSDIFFERENSER SOM PÅVERKAT RESULTATET

MSEK	2012	2011
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	63	-38
Valutakursdifferenser på finansiella poster ¹⁾	251	-
Summa	314	-38

¹⁾ Redovisade i Räntekostnader och liknande resultatposter i resultaträkningen.

Valutakursdifferensen på finansiella poster avser till största delen valutavinst vid återbetalning av aktiekapital från Lantmännen Finance Ireland samt att den svenska kronan stärks mot andra valutor under 2012.

NOT 39 SKATTER

Skatt på årets resultat MSEK	2012	2011
Aktuell skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)		
Periodens skattekostnad/intäkt	-	-
Summa aktuell skatt	0	0
Uppskjuten skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)		
Uppskjuten skatt avseende förändring i temporära skillnader	-11	-11
Uppskjuten skatt till följd av förändringar av skattesatser och ändrade skatteregler	-21	-
Uppskjuten skatteintäkt i under året aktiverat underskottsavdrag	-	33
Uppskjuten skattekostnad till följd av utnyttjande av tidigare aktiverat underskottsavdrag	-3	-13
Summa uppskjuten skatt	-35	9
Summa redovisad skattekostnad	-35	9

fortsättning not 39

Avstämning av effektiv skatt	2012		2011	
	Procent	MSEK	Procent	MSEK
Resultat före skatt		881		519
Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	26,3 %	-232	26,3 %	-136
Ej avdragsgilla kostnader	3 %	-23	4 %	-19
Nedskrivning av aktier	0 %	-	9 %	-48
Skattefria realisationsresultat	0 %	-3	-1 %	5
Skattefri utdelning	-22 %	197	-37 %	194
Skattemässigt avdragsgill insatsutdelning	-3 %	23	-4 %	22
Effekt av ändrade skattesatser och skatteregler	2 %	-21	0 %	-
Övrigt	-3 %	24	2 %	-9
Redovisad effektiv skatt	4 %	-35	-2 %	9

Uppskjuten skattefordran/skatteskuld

MSEK	2012	2011
Byggnader och mark	-2	-5
Övriga avsättningar	15	30
Underskottsavdrag	94	117
Summa, netto uppskjuten skattefordran	107	142

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag 2012

MSEK	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultat-räkningen	Belopp vid årets utgång
Byggnader och mark	-5	3	-2
Övriga avsättningar	30	-15	15
Underskottsavdrag	117	-23	94
Summa	142	-35	107

Underskottsavdrag

Vid utgången av året fanns underskottsavdrag på 429 MSEK (444), som i sin helhet beaktats vid beräkning av uppskjuten skattefordran.

NOT 40 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Patent, licenser och varumärken		Balanserade utvecklingskostnader	
	2012	2011	2012	2011
Accumulerade anskaffningsvärden	262	262	148	105
Accumulerade avskrivningar	-139	-127	-61	-46
Bokfört värde	123	135	87	59
Bokfört värde vid årets början	135	147	59	18
Investeringar	-	-	42	42
Årets avskrivning enligt plan	-12	-12	-15	-12
Omklassificering	-	-	1	11
Bokfört värde	123	135	87	59



NOT 41 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Mark ¹⁾		Byggnader		Maskiner och andra tekniska anläggningar		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Accumulerade anskaffningsvärden	103	95	736	783	2 982	3 089	509	530	50	43
Accumulerade avskrivningar	-47	-48	-567	-586	-2 302	-2 352	-456	-466	-	-
Accumulerade nedskrivningar	0	0	-25	-25	-167	-174	-19	-19	-	-
Bokfört värde	56	47	144	172	513	563	34	45	50	43
Bokfört värde vid årets början	47	58	172	176	563	623	45	77	43	32
Investeringar	-	-	-	-	-	-	-	-	102	96
Försäljningar och utrangeringar	-1	-7	-10	-45	-2	-8	-1	-	-14	-
Årets avskrivning enligt plan	-1	-1	-8	-8	-93	-105	-12	-15	-	-
Årets nedskrivningar	-	-	-	-	-8	-	-	-	-	-
Omklassificeringar	11	-3	-10	49	53	53	2	-17	-81	-85
Bokfört värde	56	47	144	172	513	563	34	45	50	43

¹⁾ Inklusive markanläggningar.

NOT 42 FÖRVALTNINGSFASTIGHETER

MSEK	Mark ¹⁾		Byggnader		Summa förvaltningsfastigheter	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Accumulerade anskaffningsvärden	20	25	152	152	172	177
Accumulerade avskrivningar	-13	-13	-96	-112	-109	-125
Bokfört värde	7	12	56	40	63	52
Bokfört värde vid årets början	12	13	40	77	52	90
Investeringar	0	0	0	0	0	0
Försäljningar och utrangeringar	-6	-3	-6	-12	-12	-15
Årets avskrivning enligt plan	0	0	-1	-1	-1	-1
Koncerninterna överlåtelse ²⁾	-	-1	-	-13	-	-14
Omklassificeringar	1	3	23	-11	24	-8
Bokfört värde	7	12	56	40	63	52

¹⁾ Inklusive markanläggningar.

²⁾ Under föregående år överfördes fastigheter från Lantmännen ek för till fastighetsgruppen inom Lantmännenkoncernen.

Fastigheter där mindre än 10 procent av lokalytan utnyttjas för Lantmännenkoncernens egen verksamhet, respektive moderföretagets verksamhet, klassificeras som förvaltningsfastigheter.

Verkligt värde och dess förändring

MSEK	2012	2011
Verkligt värde vid årets början	251	258
Investeringar i fastigheterna	4	8
Avyttringar	-81	-72
Koncerninterna förflyttningar	-	16
Värdeförändringar	11	1
Omklassificeringar	42	40
Verkligt värde vid årets slut	227	251

Verkligt värde har fastställts baserat på interna bedömningar. Avstämning har också skett gentemot fastighetsförsäljning 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	2012	2011
Hysesintäkter	27	23
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll	-12	-11
Driftsnetto	15	12

NOT 43 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

MSEK	2012	2011
Akkumulerade anskaffningsvärden	6 645	7 407
Akkumulerade uppskrivningar	200	200
Akkumulerade nedskrivningar	-660	-672
Bokfört värde	6 185	6 935
Bokfört värde vid periodens början	6 935	6 757
Anskaffningar	192	461
Årets nedskrivningar	-	-183
Försäljningar	-6	-
Återförd nedskrivning	12	-
Återbetalt aktiekapital	-948	-100
Bokfört värde	6 185	6 935

Årets anskaffning avser koncerninternt förvärv av Lantmännen Aspen för 180 MSEK samt aktier och kapitaltillskott till Nötcenter i Viken AB med 12 MSEK.

Årets försäljning avser likvidation av Arips AB och Agrobränsle AB.

Återförd nedskrivning avser Solanum AB.

Återbetalat aktiekapital avser Lantmännen Finance Irland (915 MSEK) samt Solanum AB (33 MSEK).

Nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Resultat från andelar i koncernföretag".

Moderföretagets och koncernens innehav av andelar i koncernföretag 2012-12-31

Sammanställningen omfattar direktägda dotterföretag samt indirekt ägda företag med omsättning överstigande 200 MSEK.

Bolagsnamn	Organisationsnummer	Säte	Antal andelar	Andel i %	Redovisat värde MSEK
Aktier och andelar i svenska dotterföretag					
AB Skånefågel	556056-1457	Sölvesborg	1 000	100,0	1
Doofmas & Co AB	556547-7394	Stockholm	3 400 000	100,0	238
Fastighets AB Slätpricken AB	556831-3794	Stockholm	500	100,0	0
Gyllebo Gödning AB	556179-2911	Lidköping	2 000	66,7	0
Lantmännen Agroenergi AB	556215-0606	Huskvarna	30 000	100,0	159
Lantmännen Agroetanol AB	556028-0611	Norrköping	50 000	100,0	266
Lantmännen Agrovärme AB	556229-5666	Enköping	10 000	100,0	2
Lantmännen Aspen AB	556329-9519	Göteborg	3 850	100,0	180
Lantmännen AS-Faktor AB	556530-9720	Enköping	100	100,0	0
Lantmännen BioAgri AB	556056-1283	Enköping	20 000	100,0	3
Lantmännen Bygglant AB	556301-2771	Örebro	47 500	95,0	21
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	
Rigas Dzinavnieks, JSC	LV400030266	Rīga		95,4	
Lantmännen Doggy AB	556055-5129	Vårgårda	103 625	100,0	156
Lantmännen Energi AB	556118-3954	Stockholm	400	100,0	54
Lantmännen Finans AB	556664-8118	Stockholm	2 000 000	100,0	200
Lantmännen Fastigheter AB	556017-8443	Stockholm	3 000	100,0	18
Lantmännen Invest AB	556003-3192	Stockholm	440 000	100,0	63
Lantmännen Krafft AB	556156-4039	Falkenberg	5 000	100,0	1
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	947340204	Jessheim		100,0	
LM Maskin Midt Norge AS	948130661	Stjørdal		100,0	
LMB Danmark A/S	75 297 319	Brøndby		100,0	
Lantmännen Reppe AB	556000-1538	Växjö	25 000	100,0	28
Lantmännen Service AB	556831-3695	Stockholm	500	100,0	0
Lantmännen Solanum AB	556066-1687	Kävlinge	1 000	100,0	0
Lantmännen SW Seed AB	556001-5272	Svalöv	298 667	100,0	160
Swecon Baumaschinen GmbH	HR B1403	Düsseldorf		100,0	
Lantmännen SweHatch AB	556033-3386	Flyinge	30 000	100,0	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	9 000	100,0	16
Swecon Anläggningsmaskiner AB	556575-1137	Eskilstuna	488 150	97,6	372
Åhus Foder HB	969723-3394	Åhus		70,0	0

Aktier och andelar i utländska dotterföretag

Aspen Clean Fuels Ltd	05356409	England	100 001	100,0	218
Cerealia Bakeries Holding A/S	26 864 097	Danmark	5 000	100,0	1
Lantmännen Finance Ireland	6562531V	Dublin		100,0	190
Diralul AG	CH-0203002	Zurich	199 997	100,0	22
Lantmännen Cerealia AS	910629085	Oslo	17 968 129	100,0	222
Lantmännen Unibake Holding A/S	37 249 211	Horsens	3 000 000	100,0	2 708
Lantmännen Unibake Denmark A/S	29 219 354	Horsens		100,0	
Lantmännen Unibake GmbH & Co KG	HRA 121351	Verden		100,0	
Lantmännen Unibake USA, Inc	36-4034179	USA		100,0	
Lantmännen Unibake UK Ltd	3315763	England		100,0	
Lantmännen Unibake Londerzeel NV	0461025063	Londerzeel		100,0	
Lantmännen Unibake Norge AS	989 135 082	Oslo	3 405 694	100,0	34

Summa moderföretaget

6 185



NOT 44 VARULAGER

MSEK	2012	2011
Råvaror och förnödenheter	1 447	1 212
Färdiga varor och handelsvaror	795	741
Summa	2 242	1 953

Av lagrets totala värde avser 0 MSEK (0) varor värderade till nettoförsäljningsvärde.

NOT 45 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

MSEK	2012	2011
Förutbetalda hyror	5	9
Fordran avseende bonus och rabatter	3	6
Förutbetalda försäkringar	18	2
Förutbetalda kostnader	63	83
Upplupna ränteutgifter	3	0
Upplupna intäkter	106	195
Summa	198	295

NOT 46 BOKSLUTSDISPOSITIONER, OBESKATTADE RESERVER

Obeskattade reserver, MSEK	2012	2011
Accumulerade avskrivningar utöver plan		
- Immateriella tillgångar	111	111
- Maskiner och inventarier	200	200
Summa	311	311

NOT 47 PENSIONER

Moderföretagets samtliga förmånsbestämda pensionsförpliktelser omfattas av Tryggandelagen.

Lantmännen bildade under hösten 2011 en pensionsstiftelse. Lantmännen ek förs förmånsbaserade pensionsförpliktelser omfattas av stiftelsen.

I och med att dessa pensionsförpliktelser nu tryggas via en stiftelse, helt utanför Lantmännenkoncernen, netto redovisas förpliktelsen mot Lantmännen ek förs andel av marknadsvärdet på tillgångarna i stiftelsen. Verkligt värde värdering av stiftelsens tillgångar görs av koncernexterna värderare.

Pensionssskuld redovisad i balansräkningen fördelar sig enligt nedan:

MSEK	2012	2011
Pensionsförpliktelseernas värde avseende helt fonderad pensionsplan	927	791
Verkligt värde på Lantmännen ek förs andel i pensionsstiftelse	-927	-791
Nettoförliktelse	0	0
Övriga ej fonderade pensionsplaner	3	3
Summa	3	3

fortsättning not 47

Specifikation avseende förändringar i redovisad pensionssskuld under året:

MSEK	2012	2011
Pensionssskuld vid årets början	3	736
Årets redovisade kostnader för pensioner	49	101
Pensionsutbetalningar	-49	-43
Avsättning till pensionsstiftelse	-	-791
Skuld vid årets slut	3	3

Beräkning av pensionsförpliktelsen avseende fonderad pensionsplan är gjord av PRI Pensionsgaranti enligt aktuariella antaganden fastställda av dem.

I samband med att verksamheten inom SW Seed överfördes till Lantmännen ek för under 2012 överfördes även SW Seeds fonderade pensionsplan.

Specifikation av periodens kostnader avseende pensioner:

MSEK	2012	2011
<i>Pension i egen regi</i>		
Kostnad för intjänande av pensioner ¹⁾	8	69
Räntekostnader	34	32
Kostnad för pensionering i egen regi	42	101
<i>Pension genom försäkring</i>		
Försäkringspremier, motsvarande	62	54
Årets pensionskostnad, exklusive skatter	104	155

¹⁾ 2011 inklusive effekt av PRI Pensionsgarantis ändrade livslängsantaganden med 54 MSEK.

MSEK	2012	2011
Kostnader för pensioner redovisade som personalkostnad i rörelseresultatet	70	123
Kostnader för pensioner redovisade som räntekostnad i finansnettot	34	32
Summa	104	155

Verkligt värde för Lantmännen ek förs andel av tillgångar i stiftelse:

MSEK	2012	2011
Fastigheter	640	530
Räntebärande tillgångar	158	174
Strukturerade produkter	30	-
Aktieplaceringar	69	-
Hedgefonder	42	-
Kassa, likvida medel	52	87
Summa	991	791

Skilnaden mellan Lantmännen ek förs andel av tillgångar i stiftelsen och redovisade pensionsförpliktelser ovan avser en överkonsolidering i stiftelsen. Enligt gällande regelverk får pensionssskulden inte redovisas som en tillgång, varför endast tillgångar motsvarande värdet på förpliktelsen reducerar skulden.

Nästa års förväntade utbetalningar avseende förmånsbestämda pensionsplaner uppgår till 56 MSEK (45).

NOT 48 ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR

MSEK	Struktur- åtgärder	Övrigt	Totalt
Redovisat värde vid periodens ingång	212		212
Avsättningar som gjorts under perioden	36	32	68
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-58	-26	-84
Omklassificeringar	-145	145	0
Redovisat värde vid perioden utgång	45	151	196

I periodens avsättningar inkluderas ökning av tidigare befintliga avsättningar.

Merparten av årets avsättning för strukturåtgärder avser fortsatt effektiviseringsprogram inom division Lantbruk och Gemensamma Funktioner. 116 MSEK (135) av avsättningen avser beräknade kostnader för avveckling av siloanläggningar. Inga nya avsättningar för siloanläggningar har gjorts under 2012. Denna avsättning har omklassificerats från Strukturåtgärder till Övrigt 2012.

Av totala avsättningar förväntas cirka en fjärdedel nyttjas under 2013 medan resterande del inte kommer att nyttjas förrän om 3 år.

NOT 49 ÖVRIGA KORTFRISTIGA SKULDER

Övriga kortfristiga skulder innehåller skulder till medlemmar avseende sparmedel och kapitalkonto uppgående till 1 484 MSEK (1 411).

NOT 50 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

MSEK	2012	2011
Upplupna personalrelaterade kostnader	140	120
Upplupna räntor	18	26
Övriga upplupna kostnader	147	232
Förutbetalda intäkter	8	11
Summa	313	389

NOT 51 FINANSIELLA INSTRUMENT

MSEK	2012	2011
Aktier och andelar	311	143
Lånefordringar och kundfordringar		
Långfristiga räntebärande fordringar på dotterföretag	1 165	125
Långfristiga räntebärande fordringar på intresseföretag	3	2
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	113	114
Kundfordringar	2 329	2 085
Kortfristiga räntebärande fordringar hos dotterföretag	9 975	7 829
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	39	94
Kortfristiga placeringar	0	208
Kassa och bank	0	148
Summa	13 624	10 605
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde		
Långfristiga räntebärande skulder	4 516	4 121
Leverantörsskulder	1 888	1 746
Kortfristiga räntebärande skulder till dotterföretag	4 936	2 964
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	1 655	2 437
Summa	12 995	11 268

Ingen värdering och redovisning av derivatinstrument görs i moderföretaget. Koncernens samtliga derivatinstrument, utom de som avser etanol, innehas av moderföretaget. Förfallostruktur och verkligt värde för dessa framgår av not 22 på sid 110. Se även not 22 för andra upplysningar om moderföretagets finansiella instrument.

NOT 52 STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARSFÖRBINDELSER

MSEK	För egna finansiella skulder	Övriga åtaganden	Totalt ställda säkerheter	
			2012	2011
Fastighetsinteckningar	419	-	419	353
Bankräkningar	87	-	87	61
Summa	506	-	506	414

Fastighetsinteckningarna utgör säkerhet för lån hos Realkredit Danmark. Förändringen under året avser inteckningar som ersätter tidigare bankgarantier.

MSEK	2012	2011
Ansvarsförbindelser		
Borgensförbindelser för		
- koncernföretag	962	1 168
- intresseföretag	139	173
Övriga ansvarsförbindelser	51	341
Summa	1 152	1 682

Förändringen i borgensförbindelser ställda för koncernföretag avser främst åtaganden för pensioner som överförts från SW Seed till moderföretaget. Minskningen i övriga förbindelser avser främst bankgarantier som ersatts av fastighetsinteckningar i koncernföretag.



Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderföretagets ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderföretaget ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderföretagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderföretaget och de företag som ingår i koncernen står inför.


Stockholm den 21 februari 2013



Bengt-Olov Gunnarson
Ordförande



Nils Lundberg
Vice ordförande



Ulf Gündemark



Helle Kruse Nielsen



Per Lindahl



Thomas Magnusson


Anitra Steen



Hans Wallemyr


Björn Wallin


Tommy Brunsärn


Gert Gustavsson



Tomas Welander


Per Olof Nyman
Verkställande direktör


Vår revisionsberättelse har lämnats den 21 februari 2013

Ernst & Young AB


Lars Träff
Auktoriserad revisor


Torvald Carlsson


Gustav Jansson


Anders Åbyhammar

Koncernens och moderföretagets årsredovisning fastställs av ordinarie föreningsstämma, och kommer att framläggas för beslut på ordinarie föreningsstämma den 6 maj 2013.

Revisionsberättelse

Till föreningsstämman i Lantmännen ek för
Organisationsnummer: 769605-2856

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Lantmännen ekonomisk förening för år 2012. Föreningens årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 67-123.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och en koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorernas ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Auktoriserad revisor har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. Förtroendevalda revisorer har utfört revisionen enligt god revisionssed för förtroendevalda revisorer i Sverige.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur föreningen upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i föreningens interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av föreningens finansiella ställning per den 31 december 2012 och av dess finansiella resultat och kassaföden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2012 och av dess finansiella resultat och kassaföden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att föreningsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för föreningen och koncernen.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande föreningens vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Lantmännen ekonomisk förening för år 2012.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande föreningens vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt lagen om ekonomiska föreningar.

Revisorernas ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner av föreningens vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande föreningens vinst eller förlust har vi granskat om förslaget är förenligt med lagen om ekonomiska föreningar.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen 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 de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Vi tillstyrker att föreningsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 21 februari 2013



Lars Träff
Auktoriserad revisor



Torvald Carlsson
Förtroendevald revisor



Gustav Jansson
Förtroendevald revisor



Anders Åbyhammar
Förtroendevald revisor

Föreningsstyrningsrapport

2012



Föreningsstyrningsrapport

Föreningsstyrningsrapporten har inte granskats av föreningens revisorer.

Lantmännen ek för är en svensk ekonomisk förening med 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. Enligt Föreningskoden ska en föreningsstyrningsrapport upprättas.

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 togs fram i samarbete mellan LRF och de större lantbrukskooperativa företagen. 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. Idag följs koden av Lantmännen och i tillämpliga delar av andra lantbrukskooperativa företag.

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 sedan 2008 gäller enligt Svensk kod för bolagsstyrning.

Ägare

Koncernens moderföretag är Lantmännen ek för, ett kooperativt företag som ägs av 33 589 lantbrukare i Sverige. Ägarna, det vill säga medlemmarna i föreningen, ska enligt föreningens stadgar bedriva lantbruk eller livsmedelsproduktion inom föreningens verksamhetsområde. Ägarna har möjlighet att vid olika ägar-

möten och distriktsstämma uttrycka sina åsikter till styrelse och ledning, bland annat genom motioner. Se även beskrivning under Ett bondeägt och bondestyrt företag ► sid 14.

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 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 1 769 MSEK är 753 MSEK inbetalt och 1 016 MSEK har emitterats från utdelningsbart kapital i föreningen. Vid utgången av 2012 uppgick insatsskyldigheten för medlemmarna till 1 494 MSEK.

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. Fullmäktigemandat fördelas utifrån ett delningstal i relation till antalet medlemmar i distrikt och organisationsmedlem. Ordförande i distriktsstyrelse och styrelseordförande hos organisationsmedlem ska vara fullmäktige. Antalet fullmäktige får inte understiga 100. 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 2012

Ordinarie föreningsstämma hölls den 2 maj i Stockholm. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Mandattiden gick ut för Thomas Bodén, Thomas Magnusson, Helle Kruse Nielsen och Björn Wallin.



Thomas Bodén hade avböjt omval. Stämman beslutade att styrelsen för Lantmännen ek för ska bestå av nio stämموvalda ledamöter samt föreningens verkställande direktör. Vid stämman omvaldes Thomas Magnusson, Helle Kruse Nielsen och Björn Wallin. Till ny ledamot valdes Ulf Gundemark. Stämman beslutade att antalet revisorer ska vara fyra, en auktoriserad revisor och tre förtroendevalda revisorer. Revisorerna utses för ett år i taget. Lars Falck hade avböjt omval. Till auktoriserad revisor i föreningen valdes revisionsfirman Ernst & Young AB, med auktoriserade revisorn Lars Träff som huvudansvarig. Som förtroendevalda revisorer omvaldes Torvald Carlsson och Anders Åbyhammar. Till ny revisor valdes Gustav Jansson. Stämman beslutade därutöver om arvoden till styrelsen och övriga förtroendevalda, såväl fasta årsarvoden som dagarvoden och reseersättning. Stämman utsåg även nio ledamöter till valberedningen för tiden fram till och med 2013 års ordinarie stämma.

Föreningsstämman beslutade om insatsutdelning med totalt 78 MSEK att fördelas på såväl inbetalt som emitterat insatskapital samt en insatsmission med totalt 152 MSEK att fördelas med 25 procent på insatsgrundande omsättning och med 75 procent på inbetalda och emitterade medlemsinsatser. Utöver utdelning och emission beslutade styrelsen att utbetala återbäring och efterlikvid med 110 MSEK.

Totalt antal utsedda fullmäktige var 101 personer och 96 var närvarande vid stämman. Samtliga styrelseledamöter och alla valda revisorer utom en var närvarande vid stämman.

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 koncernstyrelsen 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 2012

Till ledamöter i förtroenderådet har styrelsen, utöver de obligatoriska ledamöterna enligt ovan, utsett två representanter för lokalföreningarna. Vid förtroenderådets möten deltar även koncernstyrelsen, föreningens förtroendevalda revisorer och ordförande i valberedningen, om denne inte ingår i den ovan

nämnda kretsen. Förtroenderådet har haft tre protokollförda möten under året.

Valberedning

Valberedningens uppgift är att förbereda och lämna förslag till beslut om val av ledamöter i koncernstyrelsen och revisorer samt arvoden och ersättningar till dessa, samt lämna förslag till arvode och ersättningar till övriga förtroendevalda. Valberedningen ska bestå av 7-13 ledamöter och väljas 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 framtagen kravspecifikation.

Valberedning 2012

Under 2012 har valberedningen bestått av nio personer, Per-Olof Malm, ordförande, Kjell Eriksson, vice ordförande samt, Håkan Christensson, Krister Andersson, Ann-Margret Assarsson, Viktoria Josefsson, Sören Lundström, Karola Reuterström, och Anders Rickardsson. I samband med föreningsstämman den 2 maj avgick Karola Reuterström. Till ny ledamot valdes Charlotte Önnestedt. Vid konstituerande möte efter stämman omvaldes Per-Olof Malm till ordförande och till vice ordförande Kjell Eriksson. Medlemschefen är sekreterare i valberedningen.

Ägarrelationer

Avdelningen för Ägarrelationer har under året haft sju medarbetare; fem medlemsansvariga, redaktören för tidskriften Grodden och medlemschefen. Kostnaden för avdelningen och dess samtliga verksamhetsområden uppgick 2012 till cirka 34 MSEK. Distriktens kostnader uppgick till 14,5 MSEK av de 34 MSEK, varav fasta arvoden beslutade av föreningsstämman var 4,7 MSEK (32 procent) och 4,8 MSEK (34 procent) var rörliga arvoden. Resterande 5 MSEK (34 procent) avser kostnader för distriktens olika aktiviteter.

Kostnaden för regional utbildningsverksamhet uppgick till 1,1 MSEK. Kostnaden för föreningsstämman, som också



ingår i avdelningens ansvarsområde uppgick till cirka 2 MSEK. Övriga aktiviteter som hanteras av avdelningen är bland annat fullmäktigemöte, förtroenderåd, distriktsstyrelsekonferens, stämmovalberedning och ägartidningen Grodden.

Koncernstyrelse

Styrelsens övergripande uppgift är att för medlemmarnas räkning förvalta föreningens angelägenheter så 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 policyer samt övervakar att dessa följs 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 se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av föreningens verksamhet och ekonomiska ställning, att den externa informationen präglas av öppenhet och saklighet, 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 stämmovalda 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 2012

Sedan ordinarie föreningsstämma den 2 maj 2012 består styrelsen av nio ledamöter som valts av stämman, tre representanter för de anställda samt vd. Den 21 mars utsågs och tillträdde Per-Olof Nyman som vd och koncernchef. Dessförinnan var han tillförordnad vd och koncernchef sedan oktober 2011.

Deltagare i koncernstyrelsemöten 2012

	24 jan	8 feb	23 feb	21 mar	3 apr	26 apr	2 maj	21 maj	14 jun	19-20 jun	20 jul	30 aug	4 okt	25 okt	8 nov	13 nov	21 nov	6 dec	19-20 dec	27 dec
		☎						☎			☎					☎				☎
Thomas Bodén	●	●	●	●	●	●	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Tommy Brunsärn	●	●	●	●	●	●	●	●	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bengt-Olov Gunnarson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ulf Gundemark	—	—	—	—	—	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gert Gustavsson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Helle Kruse Nielsen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Per Lindahl	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nils Lundberg	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Thomas Magnusson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	—	●	●	●
Anitra Steen	●	●	●	●	●	●	●	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	—
Hans Wallemyr	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Björn Wallin	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●*	●
Tomas Welander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	—	●	●	●
Per Olof Nyman	●	●	●	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●*	●

● Närvarande ● Delvis — Ej närvarande

Thomas Bodén avgick som ordförande 2012-05-02, Ulf Gundemark invaldes som styrelseledamot 2012-05-02.

Per Olof Nyman tillträdde som ordinarie vd 2012-03-21.

* Björn Wallin, Per Olof Nyman ej närvarande 19 december.



Chefen för den koncerngemensamma enheten Juridik är styrelsens sekreterare. Ingen av de stämموvalda styrelseledamöterna har anställningsliknande förhållande med Lantmännen. Till ordförande har styrelsen utsett Bengt-Olov Gunnarson. Styrelsens sammansättning framgår av presentationen, se ► sid 133.

Under året har styrelsen haft 20 sammanträden, varav fem per telefon och ett per capsulam. Av tabellen på föregående sida framgår styrelseledamöternas närvaro vid mötena. Vid två möten har föreningens revisorer deltagit. Under året har styrelsen antagit en antikorrupsionspolicy med rutiner för uppföljning som gäller för hela koncernen.

Revisionsutskottet

Revisionsutskottet har till uppgift att vara beredningsorgan i frågor avseende riskbedömning, internkontroll, finansiell rapportering och revision samt har funktionen av att vara ett forum för dialog mellan olika parter såsom externrevision och internrevision. 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 enhet för internrevision rapporterar direkt till revisionsutskottet.

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Nils Lundberg, ordförande, samt Anitra Steen och Hans Wallemyr. Utskottets sammansättning var efter 2012 års stämma oförändrad. 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. Av tabellen nedan framgår ledamöternas närvaro vid mötena.

Revisionsutskottet, deltagande och antal möten 2012

	6 feb	25 apr	19 jul	23 okt
Nils Lundberg (ordförande)	●	●	●	●
Hans Wallemyr	●	—	●	●
Anitra Steen	●	●	●	●

● Närvarande — Ej närvarande

Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet har till uppgift att bereda frågor om och utarbeta principer för ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningen. Dessa principer ska godkännas av föreningsstämman. Utskottet bereder och lämnar beslutsunderlag till styrelsen avseende anställningsvillkor för vd, och till vd avseende övriga medlemmar av koncernledningen.

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Thomas Bodén, ordförande, Bengt-Olov Gunnarson och Helle Kruse Nielsen samt vd Per Olof Nyman som föredragande. Efter föreningsstämman utsågs Bengt-Olov Gunnarson till ordförande och Ulf Gundemark ersatte Thomas Bodén, som avböjt omval till koncernstyrelsen. Koncernens HR-direktör är sekreterare i utskottet. 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 fyra protokollförda möten under året.

Av tabellen nedan framgår ledamöternas närvaro vid mötena.

Ersättningsutskottet, deltagande och antal möten 2012

	14 feb	25 apr	3 sep	27 sep
Thomas Bodén	●	●	—	—
Bengt Olov Gunnarsson	●	●	●	●
Ulf Gundemark	—	—	●	●
Per Olof Nyman, vd föredragande	●	●	●	●
Helle Kruse Nielsen	●	●	●	●
Stefan Åström (inbjuden)	—	—	—	●

● Närvarande — Ej närvarande

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 ägar- och medlemsfrågor 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 affärsliv.



Ägarutskottet, deltagande och antal möten 2012

	6 feb	17 apr	29 aug	28 sep	26 nov
Björn Wallin	●	●	●	●	●
Thomas Magnusson	●	●	●	●	●
Per Lindahl	●	●	●	●	●
Tove Cederborg	●	—	●	●	●

● Närvarande — Ej närvarande

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Björn Wallin, ordförande, Thomas Magnusson, Per Lindahl. Tove Cederborg, chefsjurist, deltar i utskottets möten. Utskottets sammansättning var efter föreningsstämman 2012 oförändrad. 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 frågor muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde. Utskottet har haft fem protokollförda möten under året. Av tabellen ovan framgår ledamöternas närvaro vid mötena.

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 8 ledamöter. I normalfallet består koncernledningen av vd, divisionschefer och chefer för gemensamma funktioner. Under december tillträdde Ulf Zenk som CFO. Koncernledningens sammansättning framgår av presentationen, se ► sid 134.

Koncernledningen sammanträder som regel var sjätte vecka. Koncernchefen 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 2012 har Internrevision identifierat övergripande risker i koncernen, utfört granskningar både inom divisionerna och i de gemensamma funktionerna, samt upprättat en internrevisionsplan för 2013. Internrevision 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

Revisorernas uppgift är att granska årsredovisning, koncernredovisning och bokföring samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Antalet ordinarie revisorer är fyra varav en auktoriserad och tre förtroendevalda. Samtliga revisorer utses av stämman för ett år i taget. Auktoriserade revisorer är revisionsfirman Ernst & Young och revisorernas arbete leds av auktoriserade revisorn Lars Träff. Förtroendevalda revisorer är Torvald Carlsson, Gustav Jansson och Anders Åbyhammar.

Utöver den gemensamma legala revisionen som görs av samtliga revisorer granskar de förtroendevalda särskilt effektivitet och måluppfyllelse ur medlemssynpunkt.

Styrelsens rapport om intern kontroll avseende finansiell rapportering

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 126 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. Andra 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. Under 2008 upprättade, fastställde och kommunicerade styrelsen en uppförandekod för koncernen. Under 2011 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. Under 2012 har uppförandekoden ytterligare konkretiserats i den antikorrupsionspolicy som styrelsen antagit och uppdragit åt vd att implementera i koncernen.

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. Styrelsen antog under året en ny attest- och delegeringsinstruktion för koncernen.

I Lantmännen arbetas det kontinuerligt med att säkerställa rätt kompetens på nyckelpositioner såväl för de gemensamma funktionerna som inom de olika divisionerna. Utöver detta finns policyer för viktiga områden som definierar ansvar och befogenheter samt riktlinjer för tillvägagångssätt. Policyer finns tillgängliga på Lantmännens intranät. För den finansiella rapporteringen 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.



*Ulf Gundemark, Hans Wallemyr, Nils Lundberg, Thomas Magnusson, Per Lindahl
Tomas Welander, Björn Wallin, Helle Kruse Nielsen, Tommy Brunsärn
Per Olof Nyman, Bengt-Olov Gunnarson, Anitra Steen, Gert Gustavsson*

Styrelse

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 6 maj 2013.

Innehav av förlagsandelar och emissionsinsatser 31 dec 2012.

Bengt-Olov Gunnarson *Ordförande*

Klockrike
Född: 1951
Ledamot sedan 2005
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen:; Viking Malt Oy,
Ersättningsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling, skog och vindkraft
Emissionsinsatser: 239 718 SEK*
Förlagsandelar: 100 000 SEK
Förlagsandelar närliggande: 50 000 SEK

Nils Lundberg *Vice ordförande*

Skivarp
Född: 1958
Ledamot sedan 2007
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag inom Lantmännen: Revisionsutskottet,
Viking Malt Oy
Utbildning: Ekonomagronom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling, Vindkraft
Andra uppdrag: Ljusterö Golf AB, Halmstadgården
Vindpark AB, Vassmolösa Vind AB
Emissionsinsatser: 2 737 061 SEK*
Förlagsandelar: 100 000 SEK*
Förlagsandelar närliggande: 90 000 SEK

Ulf Gundemark

Stockholm/Dalarö
Född: 1951
Ledamot sedan 2012
Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilingenjör
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Andra uppdrag: Papyrus, Constructor, AQ Group,
Ripasso Energy, Lönne Scandinavia, Bridge to China

Helle Kruse Nielsen

Danmark, Rungsted Kyst
Född: 1953
Ledamot sedan 2010
Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilekonom
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Andra uppdrag: Styrelseledamot i Gumlink A/S,
NewWaveGroup AB, Oriflame SA

Per Lindahl

Kristianstad
Född: 1964
Ledamot sedan 2011
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling med potatis och spannmål.
Slaktkycklinguppfödning
Andra uppdrag: ordf. Svensk Fågel,
ordf. Hushållningssällskapet Kristianstad
Emissionsinsatser: 991 204 SEK

Thomas Magnusson

Tävelsås
Född: 1950
Ledamot sedan 2005
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet
Utbildning: Lantbruks- och ekonomiutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Mjölk, nötkött,
Andra uppdrag: Vice ordf. LRF Riksförbundsstyrelse,
Vice ordf. Cogeca Presidency
Emissionsinsatser: 159 461 SEK
Förlagsandelar: 20 000 SEK

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef
Chef division Livsmedel
Stockholm
Född: 1956
Ej medlem i Lantmännen
Anställd: 2008
Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi
Externa styrelseuppdrag: LRF Konsult, SPBI Service AB.
Styrelseuppdrag i intressebolag: Viking Malt Oy,
VK Mühlen AG, HaGe Kiel
Förlagsandelar: 220 000 SEK

Anitra Steen

Stjärnhov
Född: 1949
Ledamot sedan 2009
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet
Utbildning: Fil kand med beteende- och
sambällsvetenskaplig inriktning
Huvudsysselsättning: Konsult & styrelseuppdrag
Andra uppdrag: Styrelseordf. Telge Inköp AB.
Styrelseordf. AB Svenska Spel, Styrelseordf. Iris Invest AB,
ledamot Drivhuset Sverige och Det Naturliga steget
Emissionsinsatser: 3 154 SEK

Hans Wallemyr

Falköping
Född: 1956
Ledamot sedan 2007
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: HaGe Kiel,
Revisionsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse
Utbildning: Lantbruk- och ekonomiutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Vindkraft, växtodling med potatis, skog,
uppfödning och utbildning av hopp- och dressyrhästar
Andra uppdrag: Åsle Vind AB, Källeberg Vind AB,
Stiftelsen Lantbruksforskning, Ordförande i Beslutsgrupp
växtodling
Emissionsinsatser: 269 939 SEK*

Björn Wallin

Vattholma
Född: 1964
Ledamot sedan 2008
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet
Utbildning: Ekonomagronom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling
Andra uppdrag: HaGe Kiel
Emissionsinsatser: 62 677 SEK*

Tommy Brunsärn

Södertälje
Född: 1959
Ledamot sedan 2007
Representant för Unionen
Huvudsysselsättning: Inköpschef Lantmännen Cerealia,
Järna

Gert Gustavsson

Falkenberg
Född: 1951
Ledamot sedan 2002
Representant för LO
Huvudsysselsättning: Operatör foderfabrik

Tomas Welander

Göteborg
Född: 1961
Ledamot sedan 2011
Representant för IF Metall
Huvudsysselsättning: Servicetekniker Swecon

Styrelsens sekreterare

Tove Cederborg

Chefsjurist
Född: 1964
Anställd: 2011
Utbildning: Jur kand, Lund 1992

Revisorer

Förtroendevalda

Torvald Carlsson

Gamleby
Född: 1951
Revisor sedan 2000
Utbildning: Agronomekonom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling, skog, integrerad grisproduktion
Emissionsinsatser: 239 436 SEK*

Gustav Jansson

Enköping
Född: 1967
Revisor sedan 2012
Utbildning: Agronom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, redovisningskonsult
Produktion: Växtodling, skog
Emissionsinsatser: 554 329

Anders Åbyhammar

Fellingsbro
Född: 1956
Revisor sedan 2005
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Redovisningskonsult
LRF Konsult
Produktion: Växtodling, skog, lamm, el/vattenkraft
Emissionsinsatser: 274 811 SEK

Auktoriserad revisor

Lars Träff

Ernst & Young, Stockholm

* *Genom hel- eller delägda bolag*



Håkan Pettersson, Monika Lekander, Per Arfvidsson, Tove Cederborg, Ulf Zenk
Carl von Schantz, Elisabeth Wallin Mononen, Per Olof Nyman

Koncernledning

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef
 Chef division Livsmedel
 Född: 1956
 Anställd: 2008
 Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi
 Externa styrelseuppdrag: LRF Konsult, SPBI Service AB.
 Styrelseuppdrag i intressebolag: Viking Malt Oy,
 VK Mühlen AG, HaGe Kiel
 Förlagsandelar: 220 000 SEK

Per Arfvidsson

Varuflödesdirektör
 Född: 1962
 Anställd: 2011
 Utbildning: Civilingenjör Maskin,
 Industriell org. & Logistik

Monika Lekander

Chef division Lantbruk
 Född: 1953
 Anställd: 2005
 Utbildning: Civilingenjör kemi, företagsekonomi
 och marknadsföring
 Förlagsandelar: 100 000 SEK

Håkan Pettersson

Chef division Maskin
 Född: 1956
 Anställd: 2002
 Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi
 Förlagsandelar: 10 000 SEK

Carl von Schantz

Chef division Energi samt ansvarig för Hållbar utveckling
 Född: 1973
 Anställd: 2011
 Utbildning: Master of Business Administration,
 Kellogg School of Management (USA)
 Externt uppdrag: Medlem av valberedningen för
 Clas Ohlson AB
 Förlagsandelar: 100 000 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

Ulf Zenk

CFO
 Född: 1963
 Anställd: 2012
 Utbildning: Civilekonom
 Extern styrelseuppdrag: Sparbanken Öresund

Tove Cederborg

Chefsjurist
 Född: 1964
 Anställd: 2011
 Utbildning: Jur kand

2012

Finansiell översikt och fakta



Om hållbarhetsredovisningen

Tillämpning av GRI och Global Compact

Genom att tillämpa GRI:s riktlinjer för hållbarhetsredovisning, och uppfylla de krav som Global Compact ställer, säkerställer Lantmännen en trovärdig och relevant kommunikation av hållbarhetsarbetet. Här finns en kort beskrivning av de olika ramverken, samt ett GRI-index som visar var respektive specifik information finns redovisad.

Global Compact – Communication on Progress

Lantmännen undertecknade 2009 Global Compact, FN:s initiativ för ansvarsfullt företagande, och har därmed förbundit sig att implementera följande tio principer:

Global Compact's 10 principer

Mänskliga rättigheter

1. Stödja och respektera skyddet av internationellt proklamerade mänskliga rättigheter.
2. Tillse att de inte är delaktiga i övergrepp på de mänskliga rättigheterna.

Arbetsrätt

3. Upprätthålla föreningsfriheten och erkänna rätten till kollektiva förhandlingar.
4. Eliminera alla former av tvångsarbete.
5. Avskaffa barnarbete.
6. Arbeta för att avskaffa diskriminering avseende rekrytering och arbetsuppgifter.

Miljö

7. Ta hänsyn till de miljömässiga konsekvenserna av sin verksamhet.
8. Ta initiativ till att stärka miljömedvetandet.
9. Uppmuntra utveckling av miljövänlig teknik.

Korruption

10. Motverka alla former av korruption inklusive utpressning och mutor.

Global Compact ställer också krav på årlig redovisning av framsteg och prestanda, i form av en Communication on Progress (COP). Lantmännens hållbarhetsredovisning är utformad för att möta dessa krav. Mer om Global Compact och COP ► www.globalcompact.org

GRI

Global Reporting Initiative (GRI) är en oberoende global organisation som utvecklar ramverk för hållbarhetsredovisning. Genom att tillämpa GRI:s riktlinjer säkerställs en trovärdig, relevant och tydlig redovisning av verksamhetens prestanda ur ett helhetsperspektiv, med hänsyn till ekonomiska såväl som miljömässiga och sociala aspekter. Riktlinjerna omfattar kriterier för avgränsning och val av innehåll, specificerar vilken information som är obligatorisk samt ger definitioner för indikatorer och nyckeltal inom olika sakområden.

Lantmännen redovisar sedan flera år enligt GRI:s riktlinjer, inklusive de branschspecifika riktlinjer som finns framtagna för livsmedelssektorn (GRI Food Processing sector supplement). För denna vår åttonde hållbarhetsredovisning har vi valt att redovisa enligt GRI:s tillämpningsnivå B, enligt egen bedömning. Ambitionen är att kontinuerligt fortsätta utveckla såväl arbete som rapportering kring hållbarhetsfrågorna. Mer om GRI ► www.lantmannen.com/gri samt www.globalreporting.org

Övrig information om årets hållbarhetsredovisning

- Redovisad information gäller för år 2012 om inget annat anges. Redovisningen är årlig, den förra färdigställdes i februari 2012.
- Redovisningen avser i huvudsak Lantmännenkoncernen inklusive dess divisioner. Intressebolag och joint ventures är inte inkluderade.
- Samlad redovisning av hållbarhetsrelaterade indikatorer och nyckeltal, tillsammans med definitioner och beräkningsgrunder finns i ”Bilaga Hållbarhetsrelaterade indikatorer”, se ► www.lantmannen.com
- Urvalsprocess för innehåll: Redovisad information anses vara väsentlig för Lantmännen och dess intressenter. Innehållet i denna redovisning har tagits fram genom en process där avdelningen för hållbar utveckling inom Lantmännen samt interna specialister inom olika områden tillsammans bestämt innehållet. Väsentliga sakfrågor identifieras också genom Lantmännens kontinuerliga dialog med olika intressenter.
- Kontaktperson för redovisningen är Claes Johansson, chef hållbar utveckling. claes.johansson@lantmannen.com

GRI index

Indikator,
GRI:s
beteckning

Beskrivning av vilken information indikator
ska ge. Fullständiga beskrivningar finns i GRI:s
indikatorprotokoll, se www.globalreporting.org

Hänvisning till var i redovisningen eller på webben informationen finns.

Dessa indikatorer syftar till att ge en allmän orientering om verksamheten, samt en övergripande inriktning för hållbarhetsarbetet.

Information om årets redovisning. Se ruta på föregående sida.

Beskrivning av övergripande styrning.

Beskrivning av hur Lantmännen styr och följer upp hållbarhetsarbetet, samt redovisning av styrande nyckeltal inom olika sakområden.

Indikator	Beskrivning	Länshänvisning
1.1	Uttalande från styrelseordförande och vd	6-9
1.2	Beskrivning av huvudsaklig påverkan, risker och möjligheter	20-21, 25, 30-34
2	Organisationsprofil	
2.1	Organisationens namn	144
2.2	De viktigaste varumärkena, produkterna och/eller tjänsterna	40-64
2.3	Organisationsstruktur, enheter, affärsområden, dotterbolag och joint ventures	2, 4, 5, 40-64
2.4	Lokalisering av organisationens huvudkontor	144
2.5	Antal länder som organisationen har verksamhet i	95-96
2.6	Ägarstruktur och företagsform	14
2.7	Marknader som organisationen är verksam på	40-64, 95
2.8	Den redovisande organisationens storlek	2-3
2.9	Väsentliga förändringar under redovisningsperioden	115
2.10	Utmärkelser och priser som mottagits under redovisningsperioden.	13
3	Information om redovisningen	
3.1	Redovisningsperiod	136
3.2	Datum för publiceringen av den senaste redovisningen	136
3.3	Redovisningscykel	136
3.4	Kontaktperson för frågor angående redovisningen och dess innehåll	3
3.5	Processer för definition av innehållet i redovisningen	136
3.6	Redovisningens avgränsning	136
3.7	Beskriv eventuella särskilda begränsningar för redovisningens omfattning och avgränsning.	136
3.8	Princip för redovisningen av joint ventures, dotterbolag, hyrda anläggningar, utlokaliserade verksamheter m.m.	136
3.9	Beskrivning av metoder och beräkningsunderlag	136
3.10	Förklaring av effekten av förändringar av information som lämnats i tidigare redovisningar, och skälen för sådana förändringar	136
3.11	Väsentliga förändringar som gjorts sedan föregående redovisningsperiod	136
3.12	Innehållsförteckning som visar var i redovisningen standardupplysningarna finns	136-137
3.13	Policy och nuvarande tillämpning med avseende på att låta redovisningen externt bestyrkas.	136-137
4	Styrning, åtaganden och intresserrelationer	
4.1	Redogörelse för organisationens bolagsstyrning	126-134
4.2	Beskriv huruvida styrelseordföranden också är verkställande direktör	127-128
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".	n.a
4.4	Möjligheter för aktieägare och anställda att komma med rekommendationer eller vägledning till styrelsen eller företagsledningen.	14, 126-127
4.5	Koppling mellan ersättning till styrelseledamöter, ledande befattningshavare och chefer och organisationens resultat (inklusive sociala och miljömässiga resultat).	96-98, 129
4.6	Rutiner och processer inom styrelsen för att säkerställa att inga intressekonflikter uppstår.	14, 126-130
4.7	Rutiner och processer för att bestämma vilka kvalifikationer och vilken expertis som styrelsemedlemmar bör besitta för att styra organisationens strategi i ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor.	126-130
4.8	Internt framtagna affärsidéer eller grundläggande värderingar, uppförandekod och principer för ekonomiskt, miljömässigt och socialt uppträdande, samt hur väl dessa införts i organisationen.	22, 24, 26-28, 37
4.9	Rutiner och processer i organisationens styrelse för att kontrollera hur organisationen uppmärksammar och hanterar ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor	30-34, 126-128
4.10	Processer för att utvärdera styrelsens egna prestationer, i synnerhet vad gäller ekonomiska, miljömässiga och sociala sådana.	126-130
4.11	Beskrivning av om och hur organisationen följer Försiktighetsprincipen.	28, 29, 37-39
4.12	Externt utvecklade ekonomiska, miljömässiga och sociala deklarerationer, principer eller andra initiativ som organisationen anslutit sig till eller stödjer.	11, 38, 136
4.13	Medlemskap i organisationer	www.lantmannen.com
4.14	Lista de intressentgrupper som organisationen har kontakt med.	www.lantmannen.com
4.15	Princip för identifiering och urval av intressenter.	www.lantmannen.com
4.16	Tillvägagångssätt vid kommunikation med intressenter, inklusive hur ofta och vilken typ av kontakter, per typ och per intressentgrupp.	www.lantmannen.com
4.17	Viktiga områden och frågor som har lyfts via kommunikation med intressenter, och hur organisationen har hanterat dessa områden och frågor, inklusive hur de påverkat organisationens redovisning.	www.lantmannen.com
	Resultatindikatorer	
SOU	Hållbarhetsstyrning och Resultatindikatorer Sourcing	www.lantmannen.com
EC	Hållbarhetsstyrning och Resultatindikatorer Ekonomi	www.lantmannen.com
EN	Hållbarhetsstyrning och Resultatindikatorer Miljö	www.lantmannen.com
LA	Hållbarhetsstyrning och Resultatindikatorer Arbetsvillkor och arbetsmiljö	www.lantmannen.com
HR	Hållbarhetsstyrning och Resultatindikatorer Mänskliga rättigheter	www.lantmannen.com
SO	Hållbarhetsstyrning och Resultatindikatorer Samhälle	www.lantmannen.com
PR	Hållbarhetsstyrning och Resultatindikatorer Produktansvar	www.lantmannen.com
FP	Hållbarhetsstyrning och Resultatindikatorer Djursorg	www.lantmannen.com

Finansiell översikt

Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2003-2008 har inte räknats om, allt enligt IFRS regelverk. 2009 redovisas dels enligt IFRS, dels enligt principer tillämpade i årsredovisningen för 2009. En mer detaljerad beskrivning av effekterna av övergången till IFRS på resultat- och balansräkning 2009 återfinns i Lantmännens årsredovisning för 2010.

Resultaträkningar i sammandrag MSEK	2012	2011	2010	IFRS 2009	Redovisningsrådet						
					2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Nettoomsättning	36 526	37 896	35 988	34 978	34 950	42 592	35 769	32 055	29 610	27 982	27 807
Resultat före avskrivningar	1 870	2 570	2 624	1 884	1 855	3 046	2 172	1 815	1 633	2 042	1 743
Av- och nedskrivningar	-1 185	-1 366	-1 565	-1 407	-1 550	-1 910	-1 302	-1 632	-1 513	-1 264	-1 100
Rörelseresultat	685	1 204	1 059	477	305	1 136	870	183	120	778	643
Finansiella intäkter och kostnader	-182	-337	-237	-373	-370	-434	-48	61	406	-58	-67
Resultat efter finansiella poster	503	867	822	104	-65	702	822	244	526	720	576
Återbäring, efterlikvid ¹⁾	-	-	-	-	-1	-122	-83	-64	-139	-199	-154
Skatt, minoritet ²⁾	-91	-147	-97	78	-7	-22	-151	152	124	-138	-89
Årets resultat	412	720	725	182	-73	558	588	332	511	383	333

¹⁾ Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid på samma sätt som utdelning. Inkluderar lokal återbäring/efterlikvid 2003-2005. Redovisade belopp kan inkludera justering avseende föregående år.

²⁾ Inkluderar justering för minoritetsandel i årets resultat före övergången till IFRS.

Balansräkningar i sammandrag MSEK	2012	2011	2010	IFRS 2009	Redovisningsrådet						
					2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Materiella anläggningstillgångar	8 928	9 258	9 758	10 798	10 667	10 974	8 915	7 661	7 348	6 596	6 666
Goodwill	2 554	2 640	2 779	3 030	3 078	3 386	2 510	2 512	1 785	1 872	2 008
Övriga immateriella anläggningstillgångar	875	767	713	748	391	459	444	416	327	325	268
Övriga anläggningstillgångar	2 151	2 069	2 094	3 581	3 313	3 140	2 324	2 433	2 190	2 033	2 023
Summa anläggningstillgångar	14 508	14 734	15 344	18 157	17 449	17 959	14 193	13 022	11 650	10 826	10 965
Varulager	5 946	5 506	5 224	5 646	5 646	7 059	6 303	4 804	4 622	4 495	4 633
Övriga omsättningstillgångar	5 561	5 642	5 572	5 436	5 411	7 266	7 797	6 695	7 256	6 762	6 336
Likvida medel	352	739	869	391	385	269	450	822	1 040	573	513
Summa omsättningstillgångar	11 859	11 887	11 665	11 473	11 442	14 594	14 550	12 321	12 918	11 830	11 482
Summa tillgångar	26 367	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343	24 568	22 656	22 447
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	10 899	10 906	10 390	10 140	10 148	10 528	9 483	9 038	8 872	8 337	7 998
Eget kapital, minoritetens andel	33	36	32	85	69	56	289	328	388	341	321
Summa eget kapital	10 932	10 942	10 422	10 225							
Avsättningar ¹⁾	-	-	-	-	2 206	2 371	2 952	2 978	3 021	2 577	2 743
Långfristiga skulder	5 919	5 360	7 320	9 523	6 951	8 220	5 379	5 454	3 045	4 268	4 098
Kortfristiga skulder	9 516	10 319	9 267	9 882	9 517	11 378	10 640	7 545	9 242	7 133	7 287
Summa eget kapital och skulder	26 367	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343	24 568	22 656	22 447
Nettolåneskuld	7 506	7 186	7 501	9 739	9 289	11 654	8 413	6 581			
Insatsutdelning, insatsemission ²⁾	167	230	245	163	163	167	201	155	150	88	38
Återbäring och efterlikvid ³⁾	120	110	95	1	-	-	-	-	-	-	-

¹⁾ Under IFRS redovisas inte avsättningar som en egen kategori utan ingår i långfristiga respektive kortfristiga skulder.

²⁾ Enligt styrelsens förslag 2012.

³⁾ Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid som utdelning i koncernen.

Nyckeltal					Redovisningsrådet						
	2012	2011	2010	IFRS 2009	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Rörelsemarginal, %	1,9	3,2	2,9	1,4	0,9	2,6	2,4	1	0	3	2
Vinstmarginal, %	1,1	1,9	2,0	0,5	-0,2	1,3	1,6	1	2	1	1
Kapitalomsättningshastighet, ggr	2,0	2,1	1,9	1,6	1,7	2,1	2,0	-	-	-	-
Avkastning på eget kapital, %	3,8	6,7	7,0	1,8	-0,7	6,8	7,3	4	8	7	6
Avkastning på operativt kapital, %	3,8	6,5	5,7	2,2	1,4	5,6	5,3	-	-	-	-
Soliditet, %	41,5	41,1	38,6	34,5	35,4	32,5	34,0	37	38	38	37
Nettoskuldsättningsgrad, ggr	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	1,1	0,9	-	-	-	-
Medelantal anställda	10 249	10 296	10 350	10 552	10 552	12 671	12 830	12 833	12 230	11 387	12 178

För åren 2003-2006 redovisas endast heltalsuppgifter.

Kassaflödesanalyser i sammandrag MSEK				Redovisningsrådet						
	2012	2011	IFRS 2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	1 358	1 655	2 131	1 138	1 153	1 454	1 317	1 223	1 425	1 216
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	-375	-640	26	2 417	-730	-1 235	-764	1 053	418	-296
Kassaflöde från investering i immateriella och materiella anläggningstillgångar	-1 163	-160	-684	-1 328	-2 284	-2 112	-1 427	-1 007	-680	-589
Operativt kassaflöde	-180	855	1 473	2 227	-1 861	-1 893	-874	1 269	1 163	331
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter ¹⁾	0	0	-105	9	-1 060	423	-1 108	-77	-62	-2 715
Årets totala kassaflöde	-379	-128	512	131	-233	-400	-640	552	519	49
Likvida medel vid årets slut	352	739	869	391	269	484	875	1 539	1 086	513

¹⁾ 2010 bland annat förvärv av 37 procent i Bakehouse samt försäljning av SweChick, Ecobränsle och Conagri.

2009 bland annat förvärv av 38 procent i Bakehouse samt försäljning av Färskbröd 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 Analycen.

2006 bland annat förvärv av Belpankoncernen och Aspen.

2003 bland annat förvärv av Schulstad.



Så läser du resultaträkningen

Resultaträkningen sammanfattar ekonomin för året som har gått och visar alla intäkter och alla kostnader från verksamheten som bidragit till årets resultat.

Koncernens resultaträkning

Omsättningen

Enkelt uttryckt hittar du här företagets totala försäljning.

Kostnader

Här visas kostnader för att tillverka och sälja varorna och tjänsterna.

Rörelseresultatet

Detta visar om försäljningen går med vinst.

Finansiella poster

Kostnader eller intäkter för lån, placeringar, aktier, värdepapper, räntebärande papper osv.

Resultatet

Detta kallas också för nettoresultat och visar resultatet efter skatt.

MSEK	2012	2011
Nettoomsättning	36 526	37 896
Övriga rörelseintäkter	423	687
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete	409	65
Aktiverat arbete för egen räkning	2	4
Råvaror och förnödenheter	-14 961	-15 605
Handelsvaror	-9 364	-8 712
Personalkostnader	-5 322	-5 419
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 185	-1 366
Övriga rörelsekostnader	-5 940	-6 453
Andelar i intresseföretags resultat	97	107
Rörelseresultat	685	1 204
Finansiella intäkter	247	239
Finansiella kostnader	-429	-576
Resultat efter finansiella poster	503	867
Skatter	-91	-147
Årets resultat	412	720
Årets resultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	413	720
Innehav utan bestämmande inflytande	-1	0

Rapporten över totalresultatet utgår från årets resultat i resultaträkningen och till detta läggs alla övriga poster som påverkat det egna kapitalet under året och som inte avser transaktioner med föreningens medlemmar i deras funktion som ägare. De senare posterna sammanfattas under rubriken **Övrigt totalresultat**.

Koncernens rapport över totalresultat

Övrigt totalresultat

Övrigt totalresultat visar resultatet från omvärdering som görs av olika balansposter till marknadsvärden eller till ändrade valutakurser. Omvärderingarna är intäkter och kostnader och en del av koncernens totala resultat för året.

Totalresultatet

Totalresultatet tillförs det egna kapitalet och utgör det belopp som kan delas ut till ägarna.

Summa totalresultat

Totalresultatet innefattar både resultatet från årets verksamhet och från omvärderingarna och beloppet ökar det egna kapitalet i koncernen.

MSEK	2012	2011
Årets resultat	412	720
Övrigt totalresultat		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner	-172	-156
Skatt på aktuariella vinster och förluster	46	40
Summa	-126	-116
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Finansiella tillgångar som kan säljas	41	38
Kassaflödessäkringar	-71	37
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	-246	-17
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländska verksamhet	162	5
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras	-30	-14
Summa	-144	49
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-270	-67
Summa totalresultat	142	653
Summa totalresultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	143	653
Innehav utan bestämmande inflytande	-1	0

För koncernens resultaträkning i förvaltningsberättelsen, se sid ► 74. För moderföretagets resultaträkning i förvaltningsberättelsen, se sid ► 83.

Så läser du balansräkningen

I balansräkningen ges en bild av vilka tillgångar som finns och hur dessa tillgångar har finansierats. Värdet på samtliga tillgångar är alltid lika med skuldernas värde. Skulderna består av *skulder till ägarna, eget kapital, och övriga skulder.*

Anläggningstillgångar

Anläggningstillgångarna är de tillgångar som kommer att användas eller ägas under mer än ett år och under den tiden bidra till värdeutvecklingen i företaget. Här hittar vi värdet på materiella tillgångar som fabriker och övriga fastigheter, maskiner, inventarier och liknande. Här redovisas även värdet på immateriella tillgångar, dvs. tillgångar utan fysisk substans, som goodwill, köpta varumärken, patent och liknande. Goodwill är den del av en köpeskilling för ett dotterföretag som inte kunnat hänföras till någon annan tillgång och som främst betalats för förväntade synergier och för personalens kompetens. Bland anläggningstillgångar hittar vi även värdet på vår andel av eget kapital i intresseföretag, dvs. i huvudsak företag som ägs till mellan 20 och 50 procent.

Omsättningstillgångar

Omsättningstillgångar är tillgångar som är avsedda att omsättas i verksamheten, antingen genom försäljning eller förbrukning. Det är alltså de värden som finns i ett företag och som förbrukas på kort tid och som enkelt kan växlas in mot reda pengar. Här hittar vi värdet på de varor som fortfarande finns i lager och de fordringar vi har på våra kunder för produkter och tjänster som vi sålt till dem och ännu inte hunnit få betalt för. Bland omsättningstillgångarna redovisas även de likvida medel, dvs. främst de banktillgodohavanden, som finns.

Eget kapital

Eget kapital utvisar de nettotillgångar som finns (tillgångar – skulder) och som tillhör ägarna och som ägarna förväntar sig avkastning på. Lantmännens övergripande ekonomiska mål är att ge en långsiktig avkastning på 8 procent på detta kapital. Det resultat som används vid beräkning av avkastningen är "Årets resultat" i koncernens resultaträkning. En viktig komponent i eget kapital är medlemmarnas insatser i den ekonomiska föreningen. Medlemsinsatserna är såväl inbetalda som emitterade. Övrigt kapital är det som tjänats in under årens lopp i både moderföreningen och i de bolag som ingår i Lantmännen och som inte delats ut till medlemmarna, utan som är en del av finansieringen av de tillgångar som ska generera framtida resultat.

Skulder

Skulderna delas upp i långfristiga och kortfristiga skulder vilket helt enkelt avser att beskriva hur lång tid som dessa skall betalas tillbaka på.

Koncernens balansräkning

MSEK	2012 31 dec	2011 31 dec
TILLGÅNGAR		
Anläggningstillgångar		
Materiella anläggningstillgångar	8 662	9 057
Förvaltningsfastigheter	266	201
Goodwill	2 554	2 640
Övriga immateriella anläggningstillgångar	875	767
Innehav i intresseföretag	1 269	1 277
Finansiella anläggningstillgångar	619	515
Uppskjutna skattefordringar	217	232
Övriga anläggningstillgångar	46	45
Summa anläggningstillgångar	14 508	14 734
Omsättningstillgångar		
Varulager	5 946	5 506
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	5 454	5 511
Kortfristiga räntebärande tillgångar	96	119
Aktuella skattefordringar	11	12
Likvida medel	352	739
Summa omsättningstillgångar	11 859	11 887
SUMMA TILLGÅNGAR	26 367	26 621

MSEK	2012 31 dec	2011 31 dec
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
Eget kapital		
Medlemsinsatser	1 769	1 568
Övrigt tillskjutet kapital	2 479	2 300
Reserver	-279	-135
Balanserade vinstmedel	6 930	7 173
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	10 899	10 906
Innehav utan bestämmande inflytande	33	36
Summa eget kapital	10 932	10 942
Långfristiga skulder		
Långfristiga räntebärande skulder	5 002	4 570
Avsättningar för pensionsförpliktelser	432	347
Uppskjutna skatteskulder	125	147
Övriga långfristiga avsättningar	324	273
Övriga långfristiga skulder	36	23
Summa långfristiga skulder	5 919	5 360
Kortfristiga skulder		
Kortfristiga räntebärande skulder	3 036	3 642
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	6 222	6 278
Aktuella skatteskulder	57	90
Kortfristiga avsättningar	201	309
Summa kortfristiga skulder	9 516	10 319
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	26 367	26 621

För koncernens balansräkning i förvaltningsberättelsen, se sid ► 78. För moderföretagets balansräkning i förvaltningsberättelsen, se sid ► 85.

Så läser du kassaflödesanalysen

Kassaflödesanalysen visar årets in- och utbetalningar och är en specifikation över posten likvida medel i balansräkningen. Likvida medel är lika med den kortsiktiga betalningsförmågan – helt enkelt hur mycket pengar det finns tillgängliga för utbetalningar.

Koncernens kassaflödesanalys

Löpande verksamhet

Löpande verksamhet är årets resultat (enligt resultaträkningen) justerat för poster som inte är in- eller utbetalningar utan bokföringsmässiga kostnader. Exempelvis innebär en realisationsförlust lägre resultat men är ingen utbetalning. Man drar även av under året betald inkomstskatt.

Justeringar görs även för förändringar i varulager, kortfristiga fordringar (främst kundfordringar) och kortfristiga skulder (främst leverantörsskulder).

Investeringsverksamhet

Investeringsverksamheten visar utbetalningar till olika investeringar och inbetalningar från försäljningar av verksamheter, anläggningstillgångar eller finansiella placeringar. Skillnaden mot resultaträkningen är att hela årets utbetalningar för en investering syns. I resultaträkningen är till exempel köp av ett företag ingen kostnad, och för en anläggning delar man upp kostnaden i enlighet med hur många år man räknar med att använda den.

Finansieringsverksamhet

Finansieringsverksamheter visar hur man har finansierat verksamheten och investeringarna om kassaflödet från årets löpande verksamhet inte är tillräckligt. Det visar även utbetalningar till de som finansierat verksamheten, till exempel utdelning till ägare eller amortering av lån.

MSEK	2012	2011
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Resultat efter finansiella poster	503	867
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾	972	894
	1 475	1 761
Betald skatt	-117	-106
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	1 358	1 655
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		
Förändring av varulager	-479	-285
Förändring av rörelsefordringar	-52	-124
Förändring av rörelseskulder	156	-231
	-375	-640
Kassaflöde från den löpande verksamheten	983	1 015
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av verksamheter	0	0
Avyttringar av verksamheter	0	0
Investering i materiella anläggningstillgångar	-1 221	-1 385
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-71	-46
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar ²⁾	129	1 271
Förändring av finansiella placeringar	-42	21
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-1 205	-139
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	-222	876
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Inbetalt insatskapital	99	90
Återbetalt insatskapital	-50	-49
Förändring av låneskulder	-16	700
Överföring av medel till pensionsstiftelse	-	-1 578
Utbetald utdelning	-190	-167
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-157	-1 004
Årets kassaflöde	-379	-128
Likvida medel vid årets början	739	869
Kursdifferens i likvida medel	-8	-2
Likvida medel vid årets slut	352	739

MSEK	2012	2011
¹⁾ Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	1 185	1 366
Resultatandelar i intresseföretag	-78	-86
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-81	-490
Övriga poster	-54	104
Summa	972	894

²⁾ Varav sålt till pensionsstiftelsen, 1 057 MSEK 2011.

För koncernens kassaflödesanalys i förvaltningsberättelsen, se sid ► 80.

Ordlista och definitioner

Agrodrank • Proteinrik foderråvara som produceras på Agroetanol i Norrköping.

Avkastning på eget kapital • Avkastning på eget kapital beräknas som periodens resultat dividerat med genomsnittligt eget kapital.

Avkastning på operativt kapital • Avkastning på operativt kapital beräknas som periodens rörelseresultat dividerat med genomsnittligt operativt kapital.

B2B • Business to business, icke konsumentrelaterad försäljning.

B2C • Business to consumer, konsumentrelaterad försäljning.

Betalningsberedskap • Kassa, bank och beviljade krediter som enligt bestämmelser i gällande låneavtal kan nyttjas.

Biobränslen • Förnybara bränslen som produceras från levande organismer (biomassa) och därför inte orsakar något nettotillskott av koldioxid till atmosfären vid förbränning. Ved, bränslepellets, biogas samt etanol framställd från spannmål är exempel på biobränslen.

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 Lantmännens rörelsekapital.

ERM-process • En strukturerad och proaktiv riskhanteringsprocess.

ETT Lantmännen Lantbruk • ETT Lantmännen Lantbruk är ett åtgärdsprogram med syfte att öka lönsamheten genom att stärka konkurrenskraften och sänka kostnaderna.

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).

Ekosystemtjänst • De tjänster som ekosystem tillhandahåller ”gratis” och som på något sätt gynnar människan. Exempelvis vattenrening, pollinering, naturlig skadedjursbekämpare och att bördig jord bildas.

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 • Global Reporting Initiative. 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 utgående balans varje månad som ingår i den redovisade perioden, det vill säga tolv perioder för helår. Samtliga genomsnittliga kapitalmätt beräknas på detta sätt.

Global Compact • FN-initiativ för ansvarsfullt företagande. Ett internationellt ramverk med universellt accepterade principer för mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö samt mot korruption.

GMO • Genmodifierade organismer, växter eller djur med egenskaper som tillförts med hjälp av genteknik.

IDH • The Sustainable Trade Initiative, ett holländskt samarbetsinitiativ för hållbar handel.

IFRS • International Financial Reporting Standards, ett regelverk för redovisning.

Insulinsvar • Kroppens förmåga att utsöndra insulin som ett svar på förhöjda nivåer av glukos i blodet.

ISDA-avtal • Ett standardiserat avtal för finansiell handel.

Kapitalomsättningshastighet • Nettoomsättning i förhållande till genomsnittligt operativt kapital.

LEAD • (Learn, Engage, Analyze, Do). Lantmännens metod för systematisk och långsiktig förändringsarbete.

LDL-kolesterol • (Låg Densitets Lipoprotein) eller det onda kolesterolet. För höga halter är en riskfaktor för hjärt- och kärlsjukdom.

MSC • Marine Stewardship Council, internationell organisation för tredjeparts-certifiering och miljömärkning av fiske och fiskprodukter.

Nettolåneskuld • Nettolåneskuden utgörs av de räntebärande skulderna, inklusive pensionsskuld och upplupet räntenetto, med avdrag för finansiella tillgångar.

Nettoskuldssättningsgrad • Nettolåneskuden i förhållande till eget kapital.

Operativt kapital • Operativt kapital beräknas som icke räntebärande tillgångar minus icke räntebärande skulder. Skattefordringar och skattekulder inräknas inte i det operativa kapitalets tillgångar och skulder.

R&D • Research and Development. Forskning och utveckling.

RSPO • Round Table on Sustainable PalmOil. Internationell rundabordsprocess för att ta fram kriterier för hållbar palmolja.

RTRS • Round Table on Responsible Soy. Internationell rundabordsprocess för att ta fram kriterier för hållbar soja.

Räntetäckningsgrad • Räntetäckningsgraden beräknas som resultat efter finansiella poster plus finansiella kostnader dividerat med finansiella kostnader.

Rörelsemarginal • Rörelsemarginalen beräknas som rörelseresultatet i procent av årets nettoomsättning.

Slam • Restprodukt från avloppsreningsverk som kan användas som gödselmedel, främst som fosforkälla, på jordbruksmark. Slammet, som innehåller biologiskt nedbrytbart material och växtnäringssämnen, kan även innehålla oönskade ämnen som till exempel tungmetaller. Därför är kvalitetssäkring före spridning till åkermark viktig.

SME • Supply Management Excellence, program för försörjning i världsklass.

Soliditet • Eget kapital i procent av balansomslutningen.

Tetra Recart • Kartongbaserad, miljövänlig förpackning vars egenskaper motsvarar en traditionell konservburk. Förpackningen är lätt att öppna och återförsluta.

Uppförandekod • Från det engelska begreppet Code of Conduct. Riktlinjer för hur ett företag eller organisation på ska bedriva sin verksamhet på ett etiskt och ansvarstagande sätt.

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: 010-556 00 00
 Organisationsnummer: 769605-2856
 info@lantmannen.com
 www.lantmannen.com

Division Lantbruk

205 03 Malmö
 Tel: 010-556 00 00
 www.lantmannen.com

Lantmännen Lantbruk

Boplatsgatan 8B
 213 76 Malmö
 Tel: 010-556 56 00
 Kundtjänst tel: 0771-111 222
 www.lantmannenlantbruk.se

Lantmännen Bygglant

Stångjärnsgatan 7, norra entrén
 Box 1743
 701 17 Örebro
 Tel: 010-556 20 00
 www.lantmannenbygglant.se

Lantmännen Krafft

Sanddynevägen 2
 311 32 Falkenberg
 Tel: 010-556 55 70
 Kundtjänst tel: 020-30 40 40
 www.krafft.nu

Division Maskin

S:t Göransgatan 160 A
 Box 30192, 104 25 Stockholm
 Tel: 010-556 00 00
 www.lantmannen.com

Lantmännen Maskin

Bjurögatan 26
 Box 174
 201 21 Malmö
 Tel: 0771-38 64 00
 www.lantmannenmaskin.se

Agro Oil

S:t Göransgatan 160 A
 Box 30192
 104 25 Stockholm
 Tel: 010-556 00 00
 www.agrol.se

Swecon

Bolindervägen 100
 Box 55
 631 02 Eskilstuna
 Tel: 010-556 08 50
 www.swecon.se

Division Energi

S:t Göransgatan 160 A
 Box 30192, 104 25 Stockholm
 Tel: 010-556 00 00
 www.lantmannen.com

Lantmännen Agroetanol

Hanolmsvägen 69
 Box 932
 601 19 Norrköping
 010-556 01 50
 www.agroetanol.se

Lantmännen Agroenergi

Fordonsvägen 1
 553 02 Jönköping
 Tel: 010-556 01 30
 www.agroenergi.se
 www.agrol.se

Lantmännen Aspen

Iberovägen 2
 438 54 Hindås
 Tel: 010-556 40 00
 www.aspen.se

Lantmännen Reppe

Stora Råppevägen 73
 352 50 Växjö
 Tel: 010-556 15 40
 www.reppe.se

Division Livsmedel

S:t Göransgatan 160 A
 Box 30192, 104 25 Stockholm
 Tel: 010-556 00 00
 www.lantmannen.com

Lantmännen Cerealia

S:t Göransgatan 160 A
 Box 30192
 104 25 Stockholm
 Tel: 010-556 22 00
 www.lantmannen.com

Lantmännen Unibake

Oensvej 28-30
 DK-8700 Horsens
 Danmark
 Tel: +45 762 850 00
 Unibake Sweden AB: 010-556 50 00
 www.lantmannen-unibake.com

Lantmännen Kronfågel

S:t Göransgatan 160 A
 Box 30174
 104 25 Stockholm
 Tel: 010-556 02 30
 www.kronfagel.se
 www.danpo.dk

Lantmännen Doggy

Doggyvägen 1
 447 84 Vårgårda
 Tel: 010-556 21 00
 www.doggy.se

**Följ oss även på [facebook.com/jordtillbord](https://www.facebook.com/jordtillbord) och [twitter.com/lantmannen](https://www.twitter.com/lantmannen)
 Goda recept på bra mat hittar du på respektive produktvarumärkes hemsida samt på www.lantmannen.se**

Vill du jobba på Lantmännen? Registrera ditt cv på lantmannen.com/cv eller [facebook.com/lantmannencareer](https://www.facebook.com/lantmannencareer)



**KLIMATKOMPENSERAT
PAPPER**
www.antal.is.se



Form & produktion: Wildeco

Foto: Johan Olsson, Lantmännens bildbank etc.

Omslag: Karin Karlén, Strands Gärd, Öja, foto: Johan Olsson.

Tryck: Tryckt hos TMG Sthlm. **Papper:** Scandia 2000 – tillverkat på Lessebo Bruk i Sverige. Pappret har ett av de absolut lägsta koldioxidavtrycken i Europa, hela produktionskedjan inräknat från skogsavverkning till att produkterna lämnar fabriksgrunden (www.vidase.se). Pappret är klimatkompenserat för alla fossila utsläpp genom trädplantering i Moçambique. Produktionen är miljödeklarerad enligt Ecomark (www.tmgsthlm.se/ecomark) Totalt CO₂: 904 kg. Total energiåtgång: 3 805 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.

Läs mer om bra mat på www.lantmannen.se



Lantmännen

